

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kultura a klima vybraných vysokých škol

Culture and Climate of Selected Universities

Ing. Mgr. Petra Topková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2019

Odevzdáním této diplomové práce na téma Kultura a klima vybraných vysokých škol potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 9. 7. 2019

Petra Topková

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, díky kterým tato práce vznikla ve své finální podobě. V první řadě patří poděkování vedoucí práce, doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za konzultační podporu a za připomínky k práci. Díky patří také mé rodině, která mě podporovala v mém úsilí a poskytla mi zázemí pro studium i pro vznik této práce.

## **ABSTRAKT**

Tato práce se zaměřovala na kulturu a klima vybraných veřejných vysokých škol v České republice, a to v podobě uvedené ve strategických materiálech. Cílem práce bylo analyzovat a porovnat klíčové aspekty strategických materiálů vybraných vysokých škol, které ovlivňují jejich kulturu a klima. Za strategické materiály byly zvoleny vize, mise, hodnoty, dlouhodobý záměr univerzity a pedagogické fakulty, výroční zpráva o činnosti a etický kodex. Výzkumný soubor tvořilo osm univerzit, jejichž součástí byla pedagogická fakulta. Pro analýzu dokumentů byla zvolena metoda kvantitativní obsahové analýzy. Prostřednictvím analýzy dokumentů MŠMT bylo stanoveno šest prioritních oblastí a klíčová slova, která tyto oblasti sytila. Z analýzy materiálů vysokých škol vyplynulo, že organizační kultura a klima jsou v jejich strategických dokumentech málo zastoupeny explicitně, nejčastěji se objevujícím prvkem kultury byly hodnoty, sledovány proto byly především aspekty determinující kulturu a klima. Ve strategických materiálech univerzit byl kladen největší důraz na tři oblasti: kvalitu, internacionalizaci a výzkum. Přestože univerzity vycházely ze společného základu stanoveného MŠMT, panovala mezi strategickými materiály univerzit značná rozmanitost a některé z univerzit vykazovaly jedinečné charakteristiky.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Kultura vysoké školy, klima vysoké školy, dlouhodobý záměr, vize, mise, strategie, organizační kultura

## **ABSTRACT**

This thesis was focused on culture and climate of selected public universities in the Czech Republic in the form stated in strategic materials. The goal was to analyse and compare key aspects of strategic materials of selected universities that influence their culture and climate. Selected strategic materials included vision, mission, values, long-term intent of the university and educational faculty, annual activity report and code of ethics. The sample consisted of eight universities whose part was an educational faculty. The method of quantitative content analysis was selected for the analysis of the documents. There were six priority areas identified through the analysis of the documents of the Ministry of Education and key words related to these priority areas. The analysis of university documents showed that organizational culture and climate are not much explicitly covered in their strategic documents, the most frequently emerging feature of organizational culture were values, therefore mainly aspects determining culture and climate were tracked. The main focus of university strategic documents were the following three areas: quality, international aspect and research. Although universities shared a common ground stated by the Ministry of Education there was considerable diversity among university strategic materials, and some of the universities showed unique characteristics.

## **KEYWORDS**

University culture, university climate, long-term intent, vision, mission, strategy, organizational culture

## Obsah

Úvod .....	7
1 Organizace – její kultura a klima.....	9
1.1 Organizační kultura.....	9
1.1.1 Vymezení pojmu organizační kultura.....	9
1.1.2 Determinanty, vznik a vývoj organizační kultury .....	11
1.1.3 Struktura a prvky organizační kultury .....	13
1.1.4 Silná a slabá organizační kultura .....	16
1.1.5 Typologie organizační kultury .....	18
1.1.6 Způsoby poznávání organizační kultury .....	21
1.2 Organizační klima.....	22
1.2.1 Vymezení pojmu organizační klima.....	22
1.2.2 Vztah mezi organizační kulturou a klimatem.....	23
1.2.3 Faktory ovlivňující organizační klima.....	23
2 Kultura a klima v kontextu vysoké školy .....	25
2.1 Vysoká škola jako specifický typ organizace .....	25
2.2 Organizační kultura vysoké školy.....	29
2.2.1 Kultura a strategie.....	33
2.2.2 Přístupy k typologii organizační kultury vysokých škol .....	34
2.3 Klima vysoké školy .....	41
2.3.1 Faktory ovlivňující klima vysoké školy .....	44
2.3.2 Typologie klimatu .....	48
2.3.3 Vliv klimatu na fungování VŠ.....	50
3 Vlastní výzkumné šetření .....	53
3.1 Výzkumný soubor.....	53

3.2	Postup výzkumu.....	54
3.3	Metody zpracování dat.....	55
3.4	Výsledky .....	56
3.4.1	Analýza legislativy a strategických dokumentů MŠMT .....	57
3.4.2	Analýza veřejně přístupných dokumentů univerzit .....	68
	Závěr.....	113
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	117

## Úvod

Kultura a klima vysokých škol jsou velmi aktuálním tématem, protože v oblasti terciárního vzdělávání dochází k významným proměnám spojeným s postupným otevíráním studia širšímu okruhu uchazečů, tzv. masifikaci vysokoškolského vzdělávání. V České republice je zatím tematika vysokých škol spíše v pozadí, kultura a klima jsou mnohem důkladněji probádány na nižších stupních vzdělávací soustavy, zvláště na základních školách. Kultura a klima vysokých škol jsou však neméně důležitými oblastmi, protože vysoké školy hrají významnou roli ve společnosti, kde se podílejí na informování veřejnosti o aktuálních vědeckých poznatcích, zapojují se do řešení problematických otázek ve svých regionech a podílejí se tak na utváření společenských názorů, postojů a hodnot. Kromě toho jsou také centry vzdělanosti a vědecko-výzkumných aktivit. Vysoké školy působí na mladé lidi v důležitém období jejich osobnostního i profesionálního vývoje a mají vliv na jejich produktivní začlenění do společnosti po ukončení studia. Kultura a klima mimo jiné determinují to, jaký typ lidí bude na dané vysoké školy vstupovat, zda v těchto institucích setrvá a jaký bude, až studium dokončí.

Tato práce se zaměřuje na kulturu a klima vybraných veřejných vysokých škol v České republice, a to v podobě uvedené ve strategických materiálech. Cílem práce je analyzovat a porovnat klíčové aspekty strategických materiálů vybraných vysokých škol, které ovlivňují jejich kulturu a klima. Cíl bude naplněn prostřednictvím několika dílčích kroků. Za prvé budou vyhledány nadřazené dokumenty, které určují základní rámec strategických materiálů vysokých škol a podle nich budou stanoveny základní oblasti pro analýzu dokumentů samotných univerzit. V druhém kroku budou analyzovány a porovnávány dlouhodobé záměry, výroční zprávy a další strategické materiály vybraných vysokých škol (např. vize, mise, hodnoty, pokud jsou stanovené).

Byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Jaké oblasti determinující kulturu a klima jsou prioritními oblastmi v nadřazených strategických dokumentech (tj. dokumentech MŠMT)? Jaká klíčová slova sytí tyto oblasti?

Jaké prvky kultury a klimatu se explicitně objevují ve strategických materiálech vysokých škol?



Jaké jsou obecně trendy v kultuře a klimatu vysokých škol – tj. na jaké aspekty, které kulturu a klima determinují, je reálně ve strategických materiálech univerzit kladen největší důraz?

Co mají univerzity společného a v čem se od sebe navzájem liší?

Je možné na základě analýzy vysledovat některé charakteristiky kultury a klimatu jednotlivých vysokých škol? Které to jsou?

Následující práce je rozdělena na dvě hlavní části – část teoretickou, která vysvětluje hlavní pojmy a uvádí do problematiky a část praktickou, která se věnuje samotné analýze a jejím výsledkům. První kapitola teoretické části se věnuje kultuře a klimatu v organizacích v obecné rovině a přibližuje hlavní koncepty spojené s touto tematikou. Druhá kapitola se zaměřuje již přímo na problematiku kultury a klimatu v kontextu vysokých škol a popisuje specifické charakteristiky kultury a klimatu v tomto typu organizací. V praktické části je vysvětlena metodologie realizovaného výzkumu a uvedeny výsledky analýzy dokumentů. V závěru práce jsou kromě hlavních zjištění uvedeny limity předkládaného výzkumu.

## 1 Organizace – její kultura a klima

První kapitola shrnuje poznatky o kultuře a klimatu organizace. Protože se jedná o téma již mnohokrát zpracované ať již v odborné literatuře (např. monografie Lukášová, 2010), tak v závěrečných pracích na různých vysokých školách, budou následující podkapitoly spíše stručné a shrnující nejdůležitější aspekty kultury a klimatu organizace.

### 1.1 Organizační kultura

Tematika organizační kultury se v české odborné literatuře vyskytuje pod různými termíny: kultura organizace, firemní kultura, podniková kultura, organizační kultura či institucionální kultura. Všechny tyto termíny jsou v této práci považovány za synonymní a je s nimi podle toho nakládáno.

V následujících kapitolách je vymezen pojem organizační kultura, jsou popsány determinanty tohoto fenoménu včetně okolností jeho vzniku a vývoje. Dále je představena základní struktura a prvky organizační kultury. Čtvrtá podkapitola je věnována popisu silné a slabé organizační kultury, jejich výhod a nevýhod. Představeny jsou také vybrané typologie organizační kultury a základní možné přístupy k poznávání tohoto fenoménu.

#### 1.1.1 Vymezení pojmu organizační kultura

V kontextu managementu se pojem kultura ve větší míře objevuje až v 70. letech minulého století (Lukášová, 2010, s. 15), aby byl v následujících desetiletích intenzivně zkoumán. Přestože je pojem organizační kultura dnes již běžně používán, jedná se o pojem nejednoznačný a obtížně definovatelný, proto existuje celá řada přístupů k tomuto fenoménu.

K organizační kultuře lze přistupovat skrze dvě různá paradigmat, která ilustrují, jak se přístupy k chápání tohoto pojmu mohou lišit. Prvním z nich je paradigma kulturní antropologie, neboli interpretativní přístup, který ztotožňuje organizaci s kulturou – organizace je kulturou. V tomto pojetí je organizace „sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem,“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 21), přičemž tyto významy vznikají ve vzájemné interakci. Významy se plně utvářejí při jejich interpretaci jednotlivými subjekty, kultura má tedy v tomto pojetí subjektivní charakter (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 520). Pochopení těchto aspektů organizace je pochopením lidského faktoru v organizaci. Druhý, objektivistický přístup chápe kulturu jako

něco, co organizaci přísluší, co organizace má, tedy něco, co je objektivním faktorem ve fungování organizace a co lze cíleně měnit (Lukášová, Nový, 2004, s. 21; Lukášová, 2010, s. 16). Kultura je v objektivistickém pojetí integrativní jev, který propojuje ostatní prvky organizace, zajišťuje její stabilitu a spojuje její členy (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 520). V této práci bude na organizační kulturu nahlíženo objektivistickým paradigmatem.

Vzhledem k rozdílným přístupům k pojetí fenoménu kultury organizace nepřekvapí, že definic tohoto pojmu existuje velmi široké spektrum, např.:

*"Firemní kultura je poměrně rozsáhlá oblast, která zahrnuje historii a vývoj firmy, projevy firmy v historických krizových obdobích, styl jednání firmy s vnitřní i vnější veřejností apod. Zmíněná hlediska zobrazují filozofii firmy, kulturu, etiku, sociální citění apod."* (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 65)

*„...organizační kultur[a], je interpretována jako hodnotová a významová základna jednání pracovníků v organizaci.“* (Bedrnová, Nový a kol., 2008, s. 501).

*„Určitou subkulturou je i podniková (organizační) kultura jako obecně uznávaný vzor chování, sdílení víry a hodnot, které jsou společné všem členům firmy.“* (Palán, 2002, s. 106).

Podle Lukášové (2010, s. 18) je organizační kultura *„soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy.“*

Firemní kulturu lze také pojímat jako *„soubor rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy organizace (firmy).“* (Tureckiová, 2004, s. 132).

Armstrong (2011, s. 49) definuje kulturu organizace jako *„způsob sdílení určitého přesvědčení, norem a hodnot v organizaci, které formují způsob, jakým lidé jednají a vzájemně na sebe působí, a výrazně ovlivňují způsoby toho, jak se věci dělají.“*

S výčtem definic by se dalo pokračovat mnohem déle, nicméně několik výše uvedených ukazuje, jakým způsobem jsou definice organizační kultury nejčastěji konstruovány a co mají společného:

- obvykle zahrnují výčet jednotlivých prvků organizační kultury,

- kultura organizace je něčím, co je sdíleno lidmi v organizaci,
- kultura odráží a zároveň se projevuje v myšlení, chování a jednání členů organizace, má tedy vliv na fungování organizace,
- tvoří ji skrytá složka (např. přesvědčení, představy) a zjevná složka (např. žité normy chování, artefakty).

Organizační kultura je měkkou složkou fungování firmy (Pfeifer, 1993), která nemá objektivní podobu, protože ji každý člen organizace definuje a interpretuje samostatně (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Členy organizace nebývá kultura obvykle vědomě reflektována, je spíše považována za samozřejmost (Pfeifer, 1993), přesto je možné kulturu zjišťovat a analyzovat na základě jejích viditelných projevů. Organizační kultura je produktem minulosti, který má zásadní vliv na současné i budoucí fungování organizace. Protože je kultura spíše stabilní (Armstrong, 2007), její cílená změna bývá obtížná a vyžaduje pečlivou přípravu a vytrvalost při implementaci.

Kultura organizace plní rozmanité funkce, a to jak směrem k internímu fungování, tedy efektivnosti organizace, tak směrem navenek skrze přizpůsobování se vnějšímu prostředí a jeho proměnám (Lukášová a Nový, 2004). Uvnitř plní funkci sdíleného systému významů, který umožňuje vzájemnou komunikaci a pochopení mezi členy organizace, redukuje konflikty a sytí potřebu sounáležitosti (Armstrong, 2007). Zajišťuje, že jsou jednotlivé skutečnosti a události v organizaci interpretovány všemi členy jednotným způsobem, což zjednodušuje chápání dění v organizaci a orientaci v něm (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Má výrazný vliv na chování členů organizace, a tím i její úspěšnost, dokonce větší než organizační struktura nebo nastavené procesy (Müller et al., 2013). Z tohoto důvodu je kultura organizace považována za významný nástroj strategického řízení, prostřednictvím kterého lze ovlivňovat dění ve firmě (Tureckiová, 2004).

### **1.1.2 Determinanty, vznik a vývoj organizační kultury**

Organizační kultura vzniká jako produkt historie organizace, je výsledkem procesů vnitřní integrace a zároveň adaptace na vnější prostředí (Lukášová a Nový, 2004). Faktory, které mají vliv na utváření kultury organizace lze rozdělit na faktory vnější související s prostředím organizace a faktory vnitřní vycházející ze samotné organizace. Jednotlivé faktory jsou úzce provázané a ovlivňují se navzájem.

Z vnějších faktorů hraje významnou roli národní kultura, která podle výzkumů Geerta Hofstedeho (2019) ovlivňuje šest dimezí: 1) rozpětí moci v organizaci, 2) orientaci na individualitu či kolektivní práci, 3) míru tendence vyhýbat se nejistotě, 4) maskulinitu/femininitu, 5) časový horizont, na který se organizace soustředí (krátkodobé versus dlouhodobé cíle) a 6) míru požitkářství/střídmosti.

Další externí faktory, které mají vliv na kulturu organizace se skrývají pod souhrnným označením PESTLE, což je akronym pro politické (politická stabilita, politika ve vztahu k podnikání, politika zaměstnanosti apod.), ekonomické (vývoj HDP, úrokové sazby), sociální (demografický vývoj, náboženské a etnické faktory, mobilita obyvatel), technologické (rychlost inovací, dostupnost technologií), legislativní (právní rámec podnikání, daňová legislativa) a ekologické aspekty prostředí organizace. Kromě těchto všeobecných determinantů působí na kulturu organizace ještě faktory specifické, tj. ty, které mají bezprostřední vliv na fungování konkrétní organizace. Patří mezi ně například zákazníci, konkurenti, dodavatelé či nátlakové skupiny (Robbins a Coulter, 2004).

Prvotním vnitřním zdrojem organizační kultury jsou zakladatelé organizace, kteří přinášejí vizi, poslání, strategie, cíle a představu o podobě organizace (Tureckiová, 2004; Lukášová, 2010). Kolem těchto osobností se vytvoří okruh lidí – první zaměstnanci, kteří jejich představy sdílejí. V interakcích mezi zakladateli a zaměstnanci vzniká zárodek kultury organizace. Kromě osobností zakladatelů je kultura organizace už od počátku ovlivňována zvolenou právní formou organizace a předmětem činnosti, tedy tím, v jakém odvětví se angažuje. S tím souvisí, zda a jaké technologie používá organizace ke svému fungování. Jiná kultura bude vhodná pro výrobní podnik a jiná pro poradenské služby (Müller et al., 2013).

Pokud je organizace úspěšná, postupem času se rozrůstá a je potřeba strukturovat dění ve firmě prostřednictvím pravidel, procesů, směrnic apod. (Müller et al., 2013) Velikost, délka existence organizace a organizační struktura jsou pak dalšími třemi faktory ovlivňujícími významným způsobem nastavení kultury organizace (Lukášová a Nový, 2004).

Velké organizace jsou následkem strukturace činností méně flexibilní a mívají nižší orientaci na výsledky i zákazníky. Menší organizace jsou pružnější a komunikace se odehrává na osobní úrovni, nicméně cenou za to může být nedostatečná koordinovanost (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Délka existence organizace ovlivňuje volbu jejích strategických cílů. Zpočátku je cílem přežití a prosazení organizace, později ve středním věku jde především o udržení růstu a stabilitu výkonu, a to na úkor počáteční improvizace a flexibility. V této etapě vývoje může dojít ke krizi identity organizace a vytrácení původního smyslu existence, obzvláště, pokud jsou zakladatelé organizace nahrazeni novým vedením. Pokud organizace krizi úspěšně přechází, dostává se do fáze zralosti, kdy je nastolena vnitřní stabilita. Rizikem je přílišné lpění na minulosti a stagnace, které mohou vést až k zániku organizace, pokud včas nedojde k přizpůsobení cílů změnám v okolí organizace (Lukášová a Nový, 2004).

Organizační struktura úzce souvisí s velikostí organizace, typem činnosti a ovlivňuje uplatňovaný styl řízení organizace a jejích zaměstnanců. V plošších organizačních strukturách je moc více rozptýlena, styl řízení bývá participativnější než v hierarchicky uspořádaných organizacích, kde moc rozhodovat obvykle spočívá v rukou několika málo jedinců (Lukášová a Nový, 2004).

Poslední skupina faktorů, které mají vliv na organizační kulturu, souvisí s lidmi v organizaci, a to jak se zaměstnanci, tak manažery. Svou roli mají demografické proměnné jako je např. věk, gender, etnicita, vzdělání (Tureckiová, 2004), způsob vzájemné interní komunikace či míra ztotožnění s organizací (Pfeifer, 1993).

Na organizační kulturu v každém určitém okamžiku působí komplexní systém vnějších a vnitřních faktorů zároveň, které je nutné balancovat. Proměny kultury vznikají prostřednictvím procesu učení, kdy osvědčená řešení, postupy a procesy jsou upevňovány, zatímco ty neefektivní jsou odmítány a přestávají být součástí kultury (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Kultura se tak dynamicky proměňuje v čase následkem sdílených zkušeností (Armstrong, 2011). Podobu kultury může cíleně ovlivňovat také vedení organizace, především nastavením personálních procesů (Rothmann a Cooper, 2015). Nově přichozím členům je kultura organizace zprostředkována v rámci adaptace, jejímž cílem je ztotožnění hodnot a cílů zaměstnance s hodnotami a cíli organizace (Lukášová a Nový, 2004).

### **1.1.3 Struktura a prvky organizační kultury**

Organizační kultura je mnohvrstevnatý jev, který je různými autory strukturován do různých podob. Nejznámějšími dvěma modely jsou Scheinův třívrstvý model (cit. podle Lukášová a Nový, 2004) a cibulový model Geerta Hofstedeho (cit. podle Müller et al., 2013).

Kromě těchto dvou teorií existuje řada dalších (viz Lukášová, 2010), které však mají mnoho společného. Organizační kulturu obvykle člení na několik vrstev, z nichž ty hlubší, které determinují vnější projevy, často zahrnují základní předpoklady či hodnotovou orientaci, zatímco vnější vrstva bývá tvořena viditelnými aspekty chování a symboly.

Scheinův model vymezuje tři úrovně organizační kultury podle toho, nakolik jsou pozorovatelné zvnějšku. Nejviditelnější vrstvu, tedy vnější projevy kultury, tvoří artefakty, které jsou však bez znalosti hlubších vrstev jen velmi obtížně interpretovatelné pozorovatelem. Prostřední vrstva zahrnuje hodnoty, pravidla a normy, které mohou být explicitně deklarovány a/nebo reálně praktikovány. Nejhlubší nevědomou vrstvu tvoří základní předpoklady, které se týkají představ o podstatě světa, mezilidských vztahů, času, pravdy apod. Tyto předpoklady ovlivňují, čemu bude člověk věnovat pozornost, jak bude interpretovat události ve svém okolí a jak na ně bude reagovat (Lukášová a Nový, 2004).

Geert Hofstede (cit. podle Müller et al., 2013) strukturuje organizační kulturu do čtyř vrstev, které tvoří slupky pomyslné cibule. V jádru jeho modelu se nachází základní domněnky a předpoklady, druhou vrstvu tvoří společné hodnoty a normy, třetí vrstvu hrdinové a symboly a vnější viditelná vrstva zahrnuje způsoby chování a rituály. Vrstva více uvnitř má vždy bezprostřední vliv na přilehlou slupku. Například základní předpoklady tak ovlivňují sdílené hodnoty a ty dále determinují symboliku dané organizační kultury, která předurčuje způsoby chování.

Kromě struktury lze identifikovat také jednotlivé prvky, které dohromady tvoří celistvou organizační kulturu. Prvky jsou uváděny v pořadí od těch nejhluběji ukotvených a nejméně uvědomovaných po ty vnější, viditelné.

### **Základní předpoklady**

Základní předpoklady jsou samotným jádrem kultury organizace (Johnson a Scholes, 2000). Týkají se domněnek a přesvědčení o povaze světa a lidí i o sobě samém (Müller et al., 2013), jsou považovány za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné (Lukášová a Nový, 2004) a jsou z velké části nevědomé a automatické (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Proto je obtížné základní předpoklady identifikovat (Lukášová a Nový, 2004).

## **Hodnoty a postoje**

Od základních předpokladů se odvíjí hodnotové nastavení. Hodnoty představují to, co je považováno za důležité, správné a žádoucí ve fungování lidí i organizace (Lukášová a Nový, 2004; Armstrong, 2007). Ovlivňují způsob fungování, nastavení cílů organizace, výběr prostředků k nim vedoucích, rozhodování a chování lidí v organizaci (Lukášová a Nový, 2004). Hodnoty lze identifikovat snáze než základní předpoklady a v organizacích bývají vyjádřeny prostřednictvím vize, mise či strategie. Někdy mají hodnoty tendenci být definovány příliš obecně a může docházet k nedorozuměním při jejich naplňování (Johnson a Scholes, 2000). Deklarované hodnoty tak mohou být jiné, než hodnoty reálně uplatňované (Lukášová a Nový, 2004). Nejsilněji zakořeněné hodnoty jsou potom ty, které při svém jednání uplatňuje management organizace (Armstrong, 2007).

Postoje jsou tendence jednat určitým způsobem v reakci na určité podněty (Tureckiová, 2004). Jsou produktem hodnocení a zahrnují emoční, kognitivní a konativní aspekt (Lukášová a Nový, 2004). V realitě organizace mohou projevovat například ve vztahu k práci, ambicích, loajalitě, čestnosti či angažovanosti (Tureckiová, 2004).

## **Normy**

Hodnoty a postoje se dále realizují prostřednictvím norem chování (Armstrong, 2007). Normy jsou nepsaná pravidla chování, která určitá skupina osob sdílí a která určují, co se od lidí v dané organizaci očekává (Armstrong a Stephens, 2008). Normy se předávají prostřednictvím sociálního učení – žádoucí chování je odměňováno a nežádoucí sankcionováno – čímž je regulováno chování jednotlivců a zajištěna předvídatelnost prostředí organizace (Lukášová a Nový, 2004). Jedná se prvek kultury, který je pozorovatelný zvnějšku a ovlivnitelný manažerskými nástroji (Tureckiová, 2004).

## **Artefakty**

Artefakty jsou nejzjevnějším prvkem organizační kultury, který slouží i ke komunikaci organizace navenek (Tureckiová, 2004). Ačkoli jsou nejlépe pozorovatelné, mohou být jejich interpretace bez znalosti hlubších vrstev organizační kultury zavádějící (Müller et al., 2013). Mezi artefakty patří veškeré produkty lidské činnosti a to jak materiální (logo, produkty, statusové symboly, architektura), tak nemateriální (jazyk, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály) (Lukášová a Nový, 2004).



Historiky reprezentují přibarvené události z minulosti, které jsou pro organizaci něčím významné, např. vyprávění o jejích zakladatelích nebo inovátorech (Grecmanová et al., 2011). V historikách jsou obsaženy informace o hodnotách a normách, díky čemuž slouží jako vzory žádoucího chování. Mýty jsou na rozdíl od historek smyšlené příběhy, které objasňují a legitimují určité způsoby chování a jednání. Specifickým druhem historek jsou příběhy o hrdinech, které se v organizaci vyprávějí a poskytují jejím členům modely chování a motivaci (Lukášová a Nový, 2004).

Dalším prvkem organizační kultury je sdílený jazyk, který posiluje pocit sounáležitosti a zprostředkovává významy, čímž determinuje vzájemné porozumění, integraci a koordinaci (Lukášová a Nový, 2004). Typickým příkladem je používání odborné hantýrky, specifických termínů, zkratk apod. (Grecmanová et al., 2011), které se noví členové při vstupu do organizace musí naučit.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou „*ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány*“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 24). Zvyky jsou pro organizaci typické způsoby chování, které jsou jejími členy zažité a podporují integritu organizace, např. oslavy narozenin či večírky. Rituály mají oproti zvykům navíc ještě symbolickou rovinu, tedy posilují hodnoty organizace, její cíle (Grecmanová et al., 2011), zavedený pořádek a rozdělení moci. Příkladem mohou být komunikační rituály včetně pozdravu. Ceremoniály jsou slavnostní události, které jsou organizovány při zvláštních příležitostech. Prostřednictvím emočního prožitku posilují motivaci a identifikaci členů s organizací a posilují organizační kulturu (hodnoty, hrdiny apod.) (Lukášová a Nový, 2004).

K dalším prvkům organizační kultury patří budovy, architektura či vybavení organizace (Lukášová a Nový, 2004) a také statusové symboly, tj. atributy, které souvisí s rozdělením moci v organizaci, např. velikost kanceláří a další výhody manažerů, styl oblékání apod. (Grecmanová et al., 2011). Armstrong (2007) uvádí jako prvek organizační kultury ještě styl vedení, který manažeri uplatňují vůči svému týmu.

#### **1.1.4 Silná a slabá organizační kultura**

Sílu organizační kultury lze určit podle míry, do jaké jsou sdíleny prvky organizační kultury. Pokud se jedná o silnou organizační kulturu, je míra sdílení mezi členy organizace vysoká,

pokud je organizační kultura slabá, v organizaci chybí sdílený systém významů a podstatnou roli hrají dílčí skupinové či individuální vlivy (Lukášová, 2010).

V silné kultuře existuje soulad ve vnímání a myšlení členů organizace, kteří si navzájem důvěřují, respektují se a snadno spolupracují (Müller et al., 2013). Díky jasnosti a rozšířenosti kultury jsou všemi členy sdíleny významy a normy, což zabraňuje konfliktům, umožňuje otevřenou a přímou komunikaci a urychluje rozhodování. Společné hodnoty a cíle zprostředkovávají pocit sounáležitosti, který je pro členy organizace motivující a posiluje jejich loajalitu (Lukášová a Nový, 2004). Silná kultura přejí tvořivosti a bývá zdrojem vysoké výkonnosti. Díky neustálé zpětné vazbě a pocitu odpovědnosti jednotlivých členů organizace je potřeba kontroly nízká (Müller et al., 2013).

Silná organizační kultura s sebou přináší i některé negativní průvodní jevy. Prvním z nich je tendence fixovat se na minulou zkušenost a tradici, čímž je omezena schopnost organizace přizpůsobovat se změnám ve vnějším prostředí. Tento efekt ještě posiluje tendence k uzavřenosti projevující se obzvláště vůči signálům, které jsou v rozporu se stávající kulturou. Mezi členy organizace navíc existuje vysoký tlak na konformitu a jakékoli konflikty či kritika stávající kultury mohou být sankcionovány (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Zásadním rizikem silné organizační kultury je tedy vysoká setrvačnost a celková rezistence vůči změnám a inovacím (Tureckiová, 2004).

Ve slabých kulturách není zřetelné a jasné, co je v organizaci důležité (Robbins a Coulter, 2004). Pro členy je tento stav věcí matoucí a demotivující, což vede k nižší výkonnosti (Müller et al., 2013). Proto je žádoucí kulturu vhodnou ve vztahu ke strategickým cílům organizace posilovat, ale neopomíjet její pravidelnou analýzu a změny, pokud je některá její součást nevyhovující (Robbins a Coulter, 2004).

Organizace jsou jen zřídka zcela kulturně homogenní, ve většině organizací vznikají subkultury, které se odlišují od dominantní kultury (Roxå, Mårtensson a Alveteg, 2011). Subkultury mohou souviset se strukturou organizace (např. v rámci oddělení, divizí apod.) (Johnson a Scholes, 2000) nebo s charakteristikou konkrétního pracovního prostředí (výrobní hala versus kanceláře) (Armstrong, 2007). Existence subkultur je přirozená, a pokud nenarušují dominantní kulturu (Tureckiová, 2004) a rozhodující organizační cíle a priority jsou akceptovány všemi členy organizace (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

V případě, že dominantní kultura přestane být strategicky vhodná, může některá ze subkultur zaujmout její místo (Tureckiová, 2004).

### **1.1.5 Typologie organizační kultury**

Kultura každé organizace je zcela jedinečná, nicméně i přesto je možné v ní najít obecné tendence a rysy, které umožňují začlenit danou organizační kulturu k určitému modelovému typu (Tureckiová, 2004). Typologií organizační kultury byla vyvinuta celá řada, jejich nevýhodou je značné zjednodušení oproti skutečnosti, jejich užitečnost však spočívá v tom, že přinášejí rozmanité úhly pohledu na problematiku (Pfeifer, 1993). Následující text uvádí vybrané přístupy k typizaci organizační kultury.

Jednu z prvních typologií představil Harrison (1972, cit. podle Lukášová a Nový, 2004), na kterého navázal Charles Handy (1981, cit. podle Armstrong, 2007) a vyčlenil následující čtyři typy organizační kultury: kultura moci, kultura role, kultura úkolu a kultura osoby.

V kultuře moci spočívá moc v rukou několika málo jedinců v centru, kteří organizaci autoritativním způsobem řídí a kontrolují. Existuje jen málo pravidel a byrokracie, členové organizace mezi sebou soutěží, rozhodování se řídí vlivem a politikařením (Armstrong, 2007; Armstrong a Stephens, 2008). Takový typ organizace je silný a flexibilní (Lukášová a Nový, 2004), jeho rizikem je však destabilizace a rozpad při selhání či odchodu vedení (Tureckiová, 2004). Příkladem mohou být malé rodinné firmy (Lukášová a Nový, 2004).

Kultura role je řízena byrokraticky, fungování je dáno pravidly, procesy, plány a popisy pracovních pozic. Struktura bývá obvykle hierarchická, kde nejvyšší management koordinuje nižší úrovně organizace. Tento typ kultury se hodí do stabilního a předvídatelného prostředí, protože jen pomalu reaguje na změny. Příkladem je státní správa nebo korporáty (Lukášová a Nový, 2004).

Kultura úkolu je orientovaná na projekty a výsledky, proto jsou v ní důležité především odborné kompetence a výkonnost členů, kteří často spolupracují v týmech a rozhodují participativním stylem (Tureckiová, 2004). Výhodou je rychlost a pružnost reakcí na změny a prostor pro kreativitu (Lukášová a Nový, 2004), naopak rizikem mohou být dlouhodobější nezdary (Tureckiová, 2004) nebo soutěž o zdroje při jejich nedostatku (Lukášová a Nový, 2004). Příkladem mohou být start-upy nebo reklamní agentury.

Středem dění je v kultuře osoby jednotlivce, který je vysoce kvalifikovaný a pracuje především samostatně. Smyslem existence organizace je pak podpora jejích členů, kteří jsou navzájem spíše v partnerském vztahu a mají společné zájmy či cíle (Lukášová a Nový, 2004). Styl řízení je liberální, jednotlivci sdílejí pravomoci, důležité jsou osobní vztahy (Tureckiová, 2004). Příkladem jsou profesní organizace nebo vysokoškolští učitelé (Lukášová a Nový, 2004).

Typologie Deal a Kennedyho (cit. podle Lukášová a Nový, 2004) se zaměřuje na vztah organizační kultury s prostředím, konkrétně s rizikovostí a rychlostí zpětné vazby trhu. Tabulka č. 1 uvádí názvy jednotlivých typů kultury organizace.

*Tabulka 1 Typologie organizační kultury podle Deal a Kennedyho*

		Míra rizikovosti	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Vysoká	Kultura "ostrých/drsných hochů" Všechno nebo nic	Kultura "přátelských experimentů" Chléb a hry Kultura tvrdé práce
	Nízká	Kultura "jízdy na jistotu" Kultura analyticko-projektová Sázka na budoucnost	Kultura "mašliček" Kultura procesní

Podle Pfeifer (1993); Lukášová a Nový (2004) a Tureckiová (2004).

Ve vysoce rizikovém prostředí s rychlou zpětnou vazbou se utváří kultura drsných/ostrých hochů. V té je ceněn individuální výkon, takže spolu členové organizace nespolupracují, ale naopak navzájem soupeří. Vysoké nasazení, netolerování chyb a atmosféra soupeřivosti vytváří na členy velký tlak, který způsobuje jejich vysokou fluktuaci či vyhoření (Lukášová a Nový, 2004).

Kultura přátelských experimentů, která vzniká v prostředí s nízkým rizikem a rychlou zpětnou vazbou, nahrává inovacím, komunikaci, týmové práci a přátelství (Tureckiová, 2004). Ceněna je iniciativa a aktivita, důležitými hodnotami jsou také orientace na zákazníka, kreativita a zábava (Lukášová a Nový, 2004).

Pokud existuje vysoké riziko neúspěchu a každá chyba má dalekosáhlé důsledky, rozvíjí se v organizaci kultura jízdy na jistotu. Ta je charakteristická opatrností, nechutí k novému, důslednou kontrolou a analýzou a snahou předvídat budoucí vývoj (Pfeifer, 1993). Struktura organizace bývá hierarchická s centralizovaným rozhodováním (Lukášová a Nový, 2004).

V prostředí s nízkým rizikem a téměř žádnou či velmi opožděnou zpětnou vazbou uplatňují organizace kulturu mašliček. V tomto typu kultury chybí snaha zvyšovat efektivitu či se zlepšovat, měnit se a rozvíjet (Pfeifer, 1993). Důležitá je formální stránka věci, tj. výkazy, bezchybné postupy, přesnost a pozornost k detailům (Lukášová a Nový, 2004).

Typologie Fonse Trompenaarse (1993, cit. podle Lukášová a Nový, 2004) posuzuje organizační kultury ve dvou dimenzích: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a rovnost versus hierarchie. Vzniklé čtyři typy pojmenoval autor Inkubátor, Řízená střela, Rodina a Eiffelovka, viz tabulka č. 2.

*Tabulka 2 Typologie organizační kultury podle Fonse Trompenaarse*

	Osobní (subjektivní)	Úkolová (objektivní)
Rovnostářská (decentralizace)	INKUBÁTOR Kultura seberealizace	ŘÍZENÁ STŘELA Projektově orientovaná kultura
Hierarchická (centralizace)	RODINA Kultura starostlivého vůdce	EIFFELOVKA Kultura rolí

V Inkubátoru neboli kultuře seberealizace se setkávají lidé, kteří jsou nadšení pro věc a práce v organizaci je baví (Müller et al., 2013). Tento typ rovnostářské kultury dává velký prostor pro seberealizaci, experimentování a kreativitu (Lukášová a Nový, 2004), někdy na úkor výkonu a sledování cílů. V organizaci existuje pouze minimální struktura a hierarchie, proto hrozí rozpad organizace, pokud se její členové nedohodnou na cílech (Müller et al., 2013).

Řízená střela je druhý typ rovnostářské kultury, který je ovšem zaměřený výkonově. Členové často spolupracují v týmech, nesou odpovědnost za společný výsledek a podílejí se na rozhodování. Pokud nastane přílišný tlak na výkon a dojde k upozadění vztahů, mohou vzniklé konflikty ohrozit fungování organizace (Müller et al., 2013).

V kultuře rodiny je moc nerovnoměrně rozložená, rozhodování spočívá obvykle v rukou jedné osoby (charismatický vůdce) a často je založeno na intuici. Výraznou roli hraje vztahový aspekt, který je zdrojem výhod (v případě dobrých vztahů) či sankcí (v případě špatných vztahů) pro jednotlivé členy (Müller et al., 2013).

Eiffelova věž je kultura postavená na objektivních parametrech, jakými jsou například kvalifikace členů, normy a pravidla či stanovené postupy rozhodování (Müller et al., 2013). Moc je rozdělená nerovnoměrně a struktura organizace bývá hierarchicky uspořádána (Lukášová a Nový, 2004).

Existuje celá řada dalších typologií, které se na organizace dívají z různých úhlů (viz např. Lukášová, 2010). V realitě ovšem málokterá organizace naplňuje za všech okolností všechny charakteristiky určitého typu, mnohem častěji existují různé průniky typů nebo odchylky, např. různá oddělení v organizaci se mohou blížit jinému z uvedených typů. Nedá se také říci, že by některý typ organizační kultury byl žádoucím pro každou organizaci, protože každý nese určité výhody i rizika. Rozhodujícím kritériem pro posouzení vhodnosti jednotlivých typů je strategické zaměření organizace (Müller et al., 2013).

#### **1.1.6 Způsoby poznávání organizační kultury**

Při diagnostice organizační kultury je nejprve třeba zvolit úroveň analýzy, tj. zda budou sledovány vnější projevy (chování a artefakty) nebo hlubší vrstvy organizační kultury (základní přesvědčení a hodnoty). Vzhledem k riziku chybné interpretace vnějších projevů se jeví nejvhodnější kombinace obou úrovní (Lukášová a Nový, 2004).

K poznávání organizační kultury lze využít řadu metod: pozorování, rozhovory, dotazníky, analýzu artefaktů (např. dokumentů) či různé simulace situací. Výběr metod závisí na tom, jaký je cíl diagnostiky organizační kultury, jaký výstup chceme z analýzy získat (kvalitativní či kvantitativní) a jakou úroveň chceme prozkoumat. Pro analýzu základních přesvědčení a hodnot jsou vhodné spíše kvalitativní metody, obzvláště zúčastněné pozorování či hloubkové rozhovory se členy organizace. Doplňkové informace může přinést analýza organizačních dokumentů či dotazník hodnotové orientace. K identifikaci norem chování lze využít dotazník zjišťující komunikační standardy a pracovní návyky či zúčastněné pozorování a polostrukturované rozhovory se členy organizace. Na úrovni materiálních i nemateriálních

artefaktů je vhodná aplikace standardizovaného pozorování, u verbálních prvků kultury také obsahová analýza či analýza diskurzu (Kociánová, 2006).

## **1.2 Organizační klima**

Kapitola o organizačním klimatu začíná vymezením tohoto pojmu a jeho vztahem k organizační kultuře. Třetí část kapitoly je zaměřena na faktory ovlivňující organizační klima.

### **1.2.1 Vymezení pojmu organizační klima**

Organizační klima je pojem s delší historií než organizační kultura, intenzivního zájmu se dočkal už v 60. letech 20. století (Ekvall a Ryhammar, 1998). V pojetí organizačního klimatu lze rozlišit čtyři hlavní přístupy (Reza Alavi a Jahandari, 2005):

- strukturální – klima je utvářeno především strukturou organizace a nezávisí na vnímání členů organizace;
- percepční – klima organizace závisí na vnímání jejích členů;
- interakční – klima vzniká v interakci členů organizace se situačními faktory, je tedy produktem interakcí osobností členů a struktury organizace;
- kulturní – organizační klima vzniká z organizační kultury (skupiny v organizaci si vytvářejí společné hodnoty, cíle, smysl, ze kterých pak vyvstává klima).

Pro potřeby této práce definujeme organizační klima jako sociálně-psychologický konstrukt (Grecmanová a Dopita, 2013), který vzniká jako odraz objektivní reality v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení členů organizace (Ježek, 2003). Objektivní realitou je prostředí organizace, které lze popsat prostřednictvím následujících dimenzí: ekologická (architektura, vybavení), společenská (vedení, personál), sociální (styl mezilidských interakcí) a kulturní (tradice, hodnoty, vize, symboly) (Grecmanová, 2004). Od atmosféry, která je podmíněna situačně, se klima organizace liší svou dlouhodobostí (Hanzelka, 2009).

Klima v sobě jakožto subjektivní fenomén obsahuje jednak vlastnosti jednotlivých členů, jednak charakteristiky organizace a sdílené významy, které vznikají v mezilidských interakcích v dané organizaci (West a Smith, 1998). Tyto tři složky tvoří jednotlivé dimenze organizačního klimatu. Do dimenze jednotlivce patří charakteristiky jako nezávislost, soutěživost, orientace na úkoly či tempo práce, dimenzi organizace ovlivňují faktory jako je organizovanost, jasnost pravidel, demokratičnost či kontrola. Vztahovou složku ovlivňují

např. míra soudržnosti, participace, konfliktnost, spokojenost, sounáležitost či favorizování (Hanzelka, 2009).

### **1.2.2 Vztah mezi organizační kulturou a klimatem**

Vztah mezi organizační kulturou a klimatem je nejasně definován, zatímco někteří autoři uvádějí kulturu jako širší pojem, jiní se na problematiku dívají opačně. Třetí pohled pak staví kulturu a klima na stejnou úroveň (Hloušková, 2008).

Podle Obdržálka (1998, cit. podle Hloušková, 2008) existuje mezi kulturou a klimatem zpětnovazební vztah. Kultura ovlivňuje klima, které má dále vliv na spokojenost členů organizace a její efektivitu. Efektivita (ve smyslu dosahování cílů) pozitivně ovlivňuje spokojenost, která se odráží v klimatu školy, čímž působí v konečném důsledku i na její kulturu.

Kultura organizace zahrnuje takové prvky, které jsou hluboce zakořeněny a nejsou příliš vědomě zpracovávány, zatímco klima je uvědomované, kognitivně zpracovávané, hodnocené a popsatelné. Díky těmto charakteristikám je klima organizace snáze ovlivnitelné a proměnlivější oproti kultuře, která bývá vůči změnám často rezistentní (Kociánová, 2006). Zjednodušeně lze konstatovat, že klima organizace je to, jak členové vnímají a hodnotí její kulturu (Armstrong, 2007).

Ačkoliv je na teoretické úrovni možné kulturu a klima rozlišovat, je na empirické úrovni obtížné tyto dva aspekty organizací oddělovat (Ježek, 2005). Kultura i klima jsou projevem jedinečnosti organizace a významným způsobem ovlivňují její fungování (Hloušková, 2008).

### **1.2.3 Faktory ovlivňující organizační klima**

Obdobně jako v případě organizační kultury lze faktory ovlivňující klima organizace rozdělit na faktory vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory patří globální i národní politicko-legislativní rámec, ekonomická situace ve státě i v daném regionu, dále sociální a technologické aspekty. Upřesnění působení jednotlivých faktorů je uvedeno v kapitole 2.3.1 na konkrétním případě vysokých škol.

Do vnitřních charakteristik patří tři podskupiny faktorů: charakteristiky organizace, charakteristiky pracovních skupin a charakteristiky jednotlivců. Protože je organizační klima



provázáno s organizační kulturou, je řada determinantů společných. Ze strany organizace má na klima vliv například velikost organizace, její struktura, strategie a politika, pracovní prostředí a podmínky, způsob vedení organizace včetně stylu vedení lidí, image organizace a v neposlední řadě její kultura. Z charakteristik pracovních skupin se v klimatu odrážejí například složení skupiny, vztahy mezi členy, způsob komunikace a řešení konfliktů, skupinové normy, role a kompetence jednotlivých členů. Jednotlivci ovlivňují klima v organizaci také svými osobnostními rysy, chováním či stylem komunikace, dále pak svými schopnostmi a výkonností či mírou identifikace s organizací (Kociánová, 2006).

## **2 Kultura a klima v kontextu vysoké školy**

Protože se praktická část diplomové práce týká především kultury a klimatu vysokých škol jako určitého druhu organizací, jsou následující kapitoly věnovány vztažení obecných poznatků o kultuře a klimatu na vzdělávací kontext. V českém prostředí se doposud kultuře a klimatu vysokých škol věnovalo jen menší množství výzkumníků, využity proto budou i poznatky vyplývající z výzkumů na nižších úrovních vzdělávacího systému.

V první části kapitoly je nejprve představena vysoká škola jako specifický typ organizace, který má svou organizační kulturu. Tato organizační kultura se vyznačuje určitými charakteristikami, které ji odlišují od organizací jiného typu – o tom, v jakých ohledech tomu tak je, pojednává druhá část kapitoly. Třetí a poslední část kapitoly se zabývá klimatem vysokých škol a přibližuje faktory ovlivňující tuto proměnnou. Uvádí také základní typologii klimatu vysokých škol a vliv klimatu na jejich fungování.

### **2.1 Vysoká škola jako specifický typ organizace**

Na školy všech úrovní může být nahlíženo jednak jako na instituce, jednak jako na organizace, případně jako na komunitu. Při pojetí školy jako instituce je kladen důraz na jednotný vnější rámec, kterým se všechny školy musí řídit a který je dán legislativou, společenskými pravidly, hygienickými a dalšími normami. Škola je tím pádem úzce provázaná se socio-kulturním kontextem, který vymezuje hranice jejího fungování (Lazarová, Pol a Tomancová, 2010).

Ke škole jako k organizaci lze přistupovat buď skrze paradigma obecného managementu, nebo jako ke svébytnému typu organizace. Škola jako běžná organizace se v podstatě neliší od jakékoli jiné komerční organizace (např. výrobních podniků) – jsou zde formulovány cíle a úkoly, škola má svou vnitřní strukturu, práce i pravomoci jsou rozděleny mezi jednotlivé pracovníky a převládá zde určitá organizační kultura. Škola také musí reagovat na vnější prostředí a přizpůsobovat se mu, aby měla perspektivu do budoucnosti (Lazarová, Pol a Tomancová, 2010). V dnešní době však převládá tendence dívat se na školy jako na specifické organizace kvůli výchovně-vzdělávacímu procesu, který v nich probíhá, a jejich jedinečnému postavení ve společnosti. Rozdíly oproti běžným organizacím jsou v následujících aspektech:

- cíle nejsou jednoznačné, jsou různě formulovány a vnímány,
- kvalitu výsledků práce lze jen obtížně měřit,
- do fungování škol zasahuje řada zájmových skupin (stakeholderů),
- zaměstnanci mají obvykle stejnou úroveň vzdělání jako management,
- specifická práce s časem (výuka, prázdniny) (Lazarová, Pol a Tomancová, 2010).

Ve škole jako komunitě jsou centrálními aspekty fungování vztahy, sounáležitost se skupinou a sdílené hodnoty týkající se vzdělávání a výchovy. Role vyučujících je rozšířena o osobní rovinu, která přesahuje rámec pouhé výuky. Členové takovéto školy se podílejí na společných aktivitách, čímž vytvářejí svůj vztah ke škole a její tradici (Lazarová, Pol a Tomancová, 2010).

Vysoké školy tvoří nejvyšší článek vzdělávací soustavy, jsou centry vzdělanosti, vědeckého bádání a tvůrčí činnosti (Zákon č. 111/1998 Sb.). Formální aspekty fungování vysokých škol upravuje Zákon č. 111/1998 Sb. Vysoké školy naplňují své poslání ve třech oblastech: 1) poskytují vzdělávání, 2) realizují kvalitní výzkum a vývoj provázaný s výukou a 3) naplňují tzv. třetí roli, která spočívá ve vytváření hodnot pro společnost (např. pro daný region) (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 103). Kromě toho by vysoké školy v současnosti měly fungovat jako učící se organizace, tj. takové organizace, které se samy neustále rozvíjejí (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 11) a zároveň podporují učení svých členů (Lazarová, Pol a Tomancová, 2010). V praxi se však vysoké školy vyznačují následujícími znaky (Grecmanová a Dopita, 2013):

- mají dvojí strukturu - jednak akademickou a jednak administrativní;
- akademičtí pracovníci jsou experti ve svém oboru, v němž očekávají značnou nezávislost, jejich loajalita k organizaci není vysoká;
- přenos znalostí na univerzitách probíhá do určité míry odděleně od společenského kontextu;
- jednotlivé fakulty jsou ve výuce a výzkumu značně autonomní;
- na rozhodování se podílejí kromě managementu také akademičtí pracovníci a studenti (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 10).
- studenti jsou považováni za partnery a očekává se jejich autonomie (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 35)

Důsledkem těchto znaků je určitá míra uzavřenosti vysokých škol před vnějšími vlivy. Jejich reakce na změny prostředí proto bývají pomalé a novinky se uvnitř škol jen obtížně prosazují. To přispívá k utváření jejich specifického klimatu (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 10).

České vysoké školy prošly od roku 1989 řadou změn, z nichž nejvýraznější je dramatický nárůst počtu studentů, a tím pádem i zvýšení dostupnosti vysokoškolského studia (Prudký, Pabian a Šima, 2010). Terciární vzdělávání v současnosti není privilegiem elity, ale naopak záležitostí většiny. Masifikace vysokoškolského vzdělání má však řadu důsledků: větší heterogenitu studentů, delší trvání studia kvůli souběhu studia se zaměstnáním či rodinou (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 35; Kreber, 2006), zvýšené nároky na akademické pracovníky či klesající kvalitu studia (Prudký, Pabian a Šima, 2010).

Další výzvou, se kterou se vysoké školy aktuálně potýkají, je fenomén globalizace (Grecmanová a Dopita, 2013), který s sebou přináší potřebu budovat konkurenceschopnost absolventů nejen na domácím či zahraničním, ale i na celosvětovém trhu. Součástí dobrého jména vysoké školy je tak v současnosti i její umístění na co nejvyšších příčkách v národních i mezinárodních žebříčcích srovnávajících kvalitu vzdělávání.

Vysoké školy se mění jako instituce a do jejich praxe stále více proniká tendence nahlížet na školu jako na firmu. Školy tak přijímají atributy firmy a vedení se proměňuje v manažery, kteří balancují mezi požadavkem na masovost terciárního vzdělávání a snahou o zvyšování jeho kvality (Grecmanová a Dopita, 2013).

Vysoké školy jsou podobně jako firmy také ovlivněny rostoucím tlakem na efektivitu (Kreber, 2006), tj. proměnami modelu financování (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 40) a důrazem na návratnost investic v podobě většího množství absolventů, publikací a kvalitního výzkumu. Školy jsou tak často nuceny hledat financování z jiných dodatečných zdrojů, např. projektového a grantového financování, o které však svádějí konkurenční boj s ostatními vysokými školami (Tapio et al., 2011). Některé vysoké školy volí cestu větší provázanosti s komerčním sektorem (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 39) a navazují partnerské vztahy s podnikatelskými subjekty, což se může odrazit v jejich studijních programech a výzkumných projektech, které kopírují potřeby partnerských organizací. Kromě toho soutěží vysoké školy s komerčním sektorem o lidské zdroje (Kreber, 2006), což je s ohledem na

aktuální situaci české ekonomiky s nízkou nezaměstnaností a vysokou poptávkou po kvalifikované pracovní síle velmi aktuální problém.

V současnosti dochází k proměnám hodnotové orientace vysokých škol. Dřívějším cílem bylo předávat studentům především tradiční akademické hodnoty (nezávislost, filozofické hodnoty jako pravda), zatímco nyní je větší důraz kladen na společenskou relevanci studijních oborů, prakticky orientovanou výuku a výzkum a tržní využití produktů vysokých škol (Grecmanová a Dopita, 2013). Výraznou prioritu před pedagogickým působením členů akademické obce má tak vědecko-výzkumná činnost a uveřejňování jejích výsledků. Priorita výzkumné činnosti se netýká jen vyučujících, ale i studentů včetně těch v pregraduálním studiu (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 36-38). V poslední době je navíc u vědecko-výzkumné činnosti kladen stále větší důraz na její společenskou odpovědnost a dodržování etických principů, obzvláště v souvislosti s některými novými poznatky (Tapio et al., 2011). Dlouhodobý záměr MŠMT vymezuje poslání vysokých škol a hlavní skupiny činností, skrze které toto poslání naplňují.

*„Posláním každé vysoké školy je svým jedinečným dílem napomáhat budování demokratické, otevřené, tolerantní, soudržné, vzdělané a kulturní společnosti, stejně jako konkurenceschopnosti země a rozvoji ekonomiky založené na znalostech a inovacích.”*  
(MŠMT, 2015, s. 2)

Naplňování tohoto poslání realizují vysoké školy prostřednictvím tří skupin činností (MŠMT, 2015, s. 2-3):

- 1) vzdělávací činnost slouží k rozvoji znalostí, schopností a postojů studentů. Jejím cílem je připravit studenty na život v proměnlivém a nepředvídatelném světě budoucnosti;
- 2) tvůrčí činnost zahrnuje vědecko-výzkumnou činnost, vývoj a inovace či uměleckou tvorbu, ale patří sem i propojování vědeckých disciplín či vytváření studijních materiálů.
- 3) třetí role (přímé společenské či odborné působení v regionu), např. přenos technologií do praxe či spolupráce s externími partnery.

Přestože jsou poslání a hlavní činnosti vysokých škol definovány MŠMT, jejich obecnost ponechává vysokým školám dostatečný prostor realizovat je po svém. Každá vysoká škola je tak jiná a má svůj nezaměnitelný profil (MŠMT, 2015, s. 2). Vysoká míra autonomie vysokých škol na ně přenáší také vysokou míru zodpovědnosti za kvalitu ve všech třech oblastech působení (MŠMT, 2015, s. 3).

## 2.2 Organizační kultura vysoké školy

Kultura školy se jako pojem začíná objevovat od 80. let minulého století v souvislosti s proměnami škol (Hloušková, 2008, s. 5). Vyjadřuje „*sociálně konstruovanou, sdílenou a relativně trvalou součást chodu školy, která je produktem žité historie školy jako specifického sociálního prostředí*“ (Hloušková, 2008, s. 40) a je možné ji empiricky zkoumat. Kulturu školy vytvářejí jednak lidé (vyučující, studenti, administrativní pracovníci atd.), kteří přinášejí určité vzorce chování, hodnoty a normy, jednak management školy, který ovlivňuje strategické směřování, vnitřní pravidla a předpisy a svým stylem vedení také klima školy (Petrů Puhrová, 2017). Kultura se projevuje v jednotlivých prvcích – v hodnotách a postojích, ve způsobech chování a jednání, symbolech a artefaktech.

Vysoké školy jsou charakteristické následujícími znaky, které je odlišují od jiných vzdělávacích institucí (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 115-121):

- jsou nejvyšším článkem vzdělávací soustavy a jejich cílem je poskytovat nejvyšší úroveň vzdělání,
- některé aspekty fungování vysokých škol jsou ukotveny v zákoně (např. autonomie a svoboda, kariérní postup v akademické sféře) nebo ve vnitřních předpisech,
- jsou kladeny vyšší nároky na kvalitu poskytovaného vzdělávání,
- předpokládá se, že na vysokých školách se vzdělávají lidé s vyšším intelektem,
- studenti tvoří spolu s vyučujícími akademickou obec jako specifickou formu komunity,
- ve vysokoškolském prostředí je běžný určitý způsob chování, jednání a prožívání (etické principy, ceremoniály, interpersonální vztahy),
- vysoké školy kromě vzdělávání realizují také výzkumnou a publikační činnost a naplňují třetí roli.

Organizační kultura vysokých škol je pak oproti jiným vzdělávacím institucím specifická v následujících obecných rysech:

- Ačkoli má kultura školy jakožto vzdělávací instituce tendenci se opakovat, není statickou proměnnou, ale nepřetržitě se proměňuje v závislosti na změnách zákonů, společenského kontextu či managementu (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 91; Hloušková, 2008, s. 20). Kulturu školy je možné měnit i záměrně prostřednictvím změny strategie a vize (Hloušková, 2008, s. 5).
- Dochází ke změnám ve struktuře, protože se mění personální obsazení v těch orgánech vysokých škol, které mají časově omezené funkční období. Nezanedbatelný vliv mají také vedoucí fakult, kateder a ústavů či samotní pedagogičtí pracovníci a jejich představy, výzkumná orientace a myšlenky (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 91).
- Konkrétní podoba kultury školy je výsledkem synergického efektu, který vzniká při prolínání kultur výzkumníků, pedagogů, studentů a nepedagogických zaměstnanců. Výsledná kultura školy je tak kvalitativně odlišný druh kultury, než pouhý součet kultur jednotlivců (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 91).

V důsledku působení výše uvedených znaků vysokých škol a obecných rysů jejich organizační kultury je výsledná akademická kultura specifický jev spojený s intelektuálním a tvůrčím prostředím na vysokých školách, který se promítá do veškerého fungování vysoké školy, zvláště pak do vzdělávání a výzkumu (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 121).

Kromě znaků vysokých škol je akademická kultura ovlivněna také vnějšími faktory, z nichž velmi významným je počet studentů. Podle množství studentů lze rozlišit tři fáze vývoje vysokého školství v dané společnosti. V elitní fázi má jen 15% populace vysokoškolské vzdělání, v masové fázi je to polovina populace a ve fázi univerzální má více než polovina populace vysokoškolské vzdělání (Trow, 1997 cit. podle Grecmanová a Dopita, 2013). S růstem počtu studentů se proměňuje mnoho aspektů fungování vysokých škol, např. cíle, způsob přijímání studentů, studijní požadavky, kvalita, vnitřní řízení, interpersonální vztahy (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 121-2), což jsou všechno faktory, které determinují akademickou kulturu.

S rostoucími počty studujících ustupuje tradiční akademická kultura kultuře novodobé, která se od ní v několika zásadních aspektech liší. Nejvýznamnější rozdíly přehledně shrnuje tabulka č. 3 (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 122-127).

Tabulka 3 Rozdíly mezi tradiční a novodobou akademickou kulturou

Tradiční akademická kultura	Novodobá akademická kultura
V tradiční kultuře žije akademický duch, který je dán sdílenými hodnotami (autonomie, svoboda, individuální odpovědnost, humanistické a vědecké hodnoty, kultivovanost, sounáležitost s různými úrovněmi vědecké komunity a instituce)	Novodobá akademická kultura je typická otevřeností světu, internacionalizací a multikulturalitou. Dochází k liberalizaci instituce a projevuje se tendence z univerzální přístup k vysokoškolskému vzdělání. Tradiční hodnoty jsou relativizovány.
Důraz na akademické procedury (volby samosprávných orgánů vysokých škol), etiku (kolegiální a partnerské vztahy v akademické obci) a hodnoty (zvláště autonomii a svobodu).	Vychází z potřeb a nároků společnosti (vliv vysokoškolské politiky). Fungování vysokých škol se řídí formalizovanými procedurami a podléhá mechanismům institucionálního řízení a kontroly.
Prestiž a dobré jméno univerzity vychází z mnohaleté historie a tradice.	Image a prestiž univerzity závisí na jejím umístění v rozmanitých žebříčcích srovnávajících kvalitu vysokých škol.
Pěstování vědění, vědy a výzkumu „pro vědění samotné“.	Cílem výzkumu a vývoje je zvyšování konkurenceschopnosti (národní ekonomiky, inovací, absolventů atd.) a uplatnění absolventů na trhu práce. Vědecké bádání je tak úzce provázáno s ekonomickým aspektem.
Výkon akademických pracovníků a jejich prestiž se odvíjí od jejich vůdčího postavení a odbornosti v oboru, kromě toho jsou pro studenty také modely chování a hodnot.	Akademický výkon je posuzován podle pevně stanovených kritérií (počty publikací, množství a kvalita vedených výzkumných projektů a grantů apod.). Opět se zde objevuje ekonomický aspekt v podobě snahy o získání financí pro vlastní výzkum a instituci.
Soudržnost akademické komunity a jasná hierarchie pozic.	Sdílené vedení instituce, studenti či externí stakeholderi participují.
Pevný kariérní řád. Akademici usilují o vyšší hodnosti.	Účelová akademická dráha.
Habitus studenta ve vazbě na obor.	Habitus studenta ve vazbě na vrstevníky.



Tradiční kurikulum, které je typické lineárností, konvenčností, důrazem na encyklopedické znalosti. Tradiční formy výuky (hromadné přednášky) a absolvování částí studia (formalizované zkoušky).	Kurikulum, které prošlo akreditačním procesem. Při výuce jsou využívány informační a komunikační technologie, e-learning či studijní opory ve virtuálním studijním prostředí.
Tradiční trojúhelník interakcí: učitel-student-vzdělávací obsah. Podporuje vznik úzkého vztahu mezi učitelem a studentem, který umožňuje přenášení hodnot, nejen znalostí, a tím ovlivňování osobnosti studentů.	Interakce jsou oproti původnímu modelu zmnožené. To vede na jedné straně k obohacení vztahů, využívání ICT a větší otevřenosti vysokých škol, na straně druhé je však důsledkem nepřehlednost, ztěžuje se navazování kvalitních vztahů mezi učiteli a studenty, kteří preferují vrstevníky a ICT.

Vlastní zpracování.

Hlavní rozdíly mezi tradiční a novodobou akademickou kulturou lze nalézt v následujících třech oblastech:

- v rovině vyučující a student (význam vztahu a osobního příkladu versus význam vrstevníků a ICT),
- v hodnotové orientaci (důraz na občanské a filozofické hodnoty versus důraz na ekonomické aspekty jako je produktivita, získávání financí či konkurenceschopnost),
- vysoká škola jako svobodná a nezávislá instituce versus instituce řízená politikou a ekonomickými motivy.

Každá vysoká škola má svou jedinečnou kulturu, která se vytváří v průběhu její historie a je ukotvena v jejích tradicích. Významem kultury vysoké školy je především zajišťovat kontinuitu a stabilitu prostředí a zprostředkovávat hodnoty a neformální pravidla chování členům akademické obce i dalším zaměstnancům či partnerům (Simplicio, 2012). Podmínkou pro to, aby měla kultura vliv na jednotlivce, je jejich vztah k jednotlivým prvkům kultury. Pokud tomu tak není, hrozí, že jedinci či skupiny začnou rozvracet formální moc, pravidla i tradice (Hloušková, 2008, s. 46-47). Přestože kultura vychází z tradic vysoké školy, musí se vyvíjet a reagovat na změny, v podstatě tak funguje jako živý organismus (Simplicio, 2012). Čím silnější a homogennější však kultura školy je, tím bývá vůči novinkám rezistentnější (Hloušková, 2008, s. 47).

### **2.2.1 Kultura a strategie**

Strategické řízení je nástrojem k určování dlouhodobého směřování organizace, jejích hlavních cílů a priorit (Lukášová a Nový, 2004, s. 42). Strategie je formulována na základě důkladné analýzy vnějších podmínek a vnitřních zdrojů (například metodikou SWOT) a po schválení stakeholdery rozpracována do dílčích cílů a plánů, které slouží k její implementaci do praxe (Lukášová a Nový, 2004, s. 46). Kultura organizace je prostředím pro realizaci strategie (Müller et al., 2013, s. 93). Životaschopnost a úspěšnost strategie tak do značné míry závisí na tom, zda je v souladu s organizační kulturou. Strategie, která je v rozporu s kulturou organizace, může vést k destabilizaci a dezintegraci (Pfeifer, 1993, s. 33), při realizaci strategických změn je tak vždy nutné zvážit, nakolik stávající kultura novou strategii podporuje a případně učinit kroky ke změně organizační kultury (Müller et al., 2013, s. 95). Silná a kompatibilní organizační kultura naopak přináší některé synergické efekty v procesech koordinace (zajišťuje soulad všech členů organizace s jejími cíli), integrace (budování vědomí „my“ napříč subsystémy organizace a potlačení diferenčních tendencí) a motivace (je stimulačním faktorem) (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 521-3).

Mezi kulturou a strategií funguje oboustranně determinující vztah a soulad mezi nimi je nutnou podmínkou úspěchu organizace v dlouhodobém časovém horizontu (Lukášová a Nový, 2004, s. 50-51). Strategie ovlivňuje kulturu hned několika způsoby. V první řadě dochází při tvorbě strategie ke sdílení, vyjasňování názorů a jejich sjednocování napříč organizací. Úspěšně implementovaná strategie obsahuje vzory úspěšného a oceňovaného chování, které, pokud se osvědčí, stává se součástí kultury organizace. Strategie sama o sobě, strategické dokumenty a další materiály jsou prvkem kultury organizace (Lukášová a Nový, 2004, s. 50).

Organizační kultura do značné míry ovlivňuje řídicí procesy v organizaci prostřednictvím vlivu na rozhodování a jednání jejích členů (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 521). Působení kultury je patrné jak v procesu tvorby, tak v procesu implementace strategie. Při tvorbě strategie má organizační kultura vliv na způsob sběru informací potřebných pro analýzu, jejich následný výběr (tj. posouzení relevantnosti) a způsob interpretace (kulturní filtry). Projevuje se také v obsahu strategie v závislosti na tom, jaké hodnoty zastává vedení

organizace (společenská odpovědnost versus maximální zisk). Při implementaci strategie je kultura rozhodujícím faktorem, který určuje, zda bude strategie akceptována členy organizace či zda vůči ní budou rezistentní. V některých případech může dostatečně silná kultura zastupovat neexistující strategii (například u malých začínajících organizací) (Lukášová a Nový, 2004, s. 46-49).

Klíčovým procesem ve strategickém řízení vysoké školy je stanovení vize (či mise) školy. Vize je hlavní myšlenkou opodstatňující existenci a fungování školy, která odpovídá na otázku, kam by škola měla v dlouhodobém horizontu směřovat. Vize se tedy orientuje do budoucnosti, jasně vymezuje jedinečnost dané školy a obecně stanovuje její hlavní dlouhodobé (strategické) cíle. V návaznosti na vizi jsou formulovány konkrétnější strategické cíle na určité období, které pojmenovávají žádoucí stav v oblasti vzdělávacího procesu, vědecko-výzkumné činnosti, zajišťování kvality, třetích rolích apod. V případě vysokých škol jsou tyto strategické cíle formulovány v dlouhodobých záměrech. Kromě vize a strategických cílů působí na kulturu a klima školy hodnotové nastavení vnitřního prostředí, tedy jakási organizační filozofie. Ta je tvořena základními hodnotami, prioritami, etickými zásadami a dalšími normami respektovanými akademickou obcí a nepedagogickými pracovníky univerzit (Petrů Puhrová, 2017, s. 37).

### **2.2.2 Přístupy k typologii organizační kultury vysokých škol**

Následující podkapitola uvádí několik přístupů k organizační kultuře vysokých škol optikou typologií. Prvním přístupem je vysoká škola jako učící se organizace podle Sengeho, kde jsou zmíněny i další dílčí prvky, které lze vysledovat u adaptivních organizací k podpoře kultury učení se. Druhým přístupem je hledisko sociologické a pojetí vysokých škol jako chrámu, výtahu a pojišťovny, podle funkcí, které ve společnosti zajišťují v různých historických obdobích. Posledním přístupem je typologie rozdělující univerzitní kultury na čtyři typy (tržiště, chrám, továrna a oáza) podle toho, zda jsou cíle stanovovány zvnějšku nebo zevnitř a zda je vnitřní struktura univerzity hierarchická nebo volná.

#### **Učící se organizace**

Na moderní vysoké školy lze nahlížet nejen jako na státní či soukromé instituce, ale také jako na učící se organizace, které se samy dále rozvíjí (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 11). Autorem konceptu učících se organizací je Peter Senge, který je považuje za jedinou

možnost, jak excelovat v rychle se měnícím prostředí (Smith, 2001). Peter Senge (cit. podle Smith, 2001) vymezuje učící se organizaci jako „*organizaci, kde lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat křížených výsledků, kde jsou podporovány nové a neotřelé způsoby uvažování, kde je dána volnost kolektivním aspiracím a kde se lidé neustále zdokonalují ve schopnosti společně vnímat celek.*“ Peter Senge (1990) vymezuje pět disciplín, které musí učící se organizace zvládnout.

První disciplínou je osobní mistrovství, které spočívá v dokonalém ovládnutí určité dovednosti. Mistři svou dovednost neustále prohlubují, zdokonalují a považují ji za své poslání, mistrovství je nikdy nekončící proces sebezdokonalování a přeformulování osobní vize. Organizace se učí prostřednictvím svých členů, a její schopnost učit se tak nikdy nemůže přesáhnout schopnost učení jednotlivců (Senge, 1990).

Druhou disciplínou jsou mentální modely, které jsou v podstatě totéž, co základní předpoklady jako jeden z prvků organizační kultury. Sengeho mentální modely totiž zahrnují základní představy o fungování světa, předsudky, stereotypy, zobecnění atd. Jsou to hluboce zakořeněné prvky, které mají výrazný vliv na jednání a chování členů organizace (Senge, 1990). V učící se organizaci jsou tyto skryté předpoklady vynášeny na povrch a podrobovány důkladnému zkoumání (Smith, 2001).

Třetí disciplínou, v níž učící se organizace vynikají oproti ostatním, je sdílená vize budoucnosti. Tato vize by měla dávat smysl veškerým činnostem lidí v organizaci a měla by jim poskytovat určitá vodítka či společné principy, v jejichž rámci si jednotlivci mohou formulovat vlastní motivující vizi (Senge, 1990). Sdílená vize je povzbuzující, aktivizuje členy organizace a podporuje experimentování a inovativní myšlení (Smith, 2001).

Základem učících se organizací jsou učící se týmy, jejichž členové jednají ve vzájemném souladu a sledují společný zájem. Podmínkou pro týmové učení je schopnost vést dialog, tedy snaha porozumět, sdílet a být otevřený vůči ostatním (Senge, 1990). Otevřenost pak umožňuje vytváření společného jazyka, který týmu pomáhá lépe zvládat komplexitu fungování organizace (Smith, 2001).

Poslední, nejdůležitější disciplínou je podle Sengeho systémové myšlení. Chování organizace je podle něj natolik komplexní, že mu lze porozumět je

n jako celku, nikoli analýzou jednotlivých částí (Senge, 1990). Bez systémového myšlení, bez schopnosti uvažovat v dlouhodobém horizontu a schopnosti vnímat dynamiku systému nemají předchozí čtyři disciplíny žádoucí efekt (Smith, 2001).

Protože jsou vysoké školy instituce zatížené velkou mírou byrokracie a jejich reakce na změny v prostředí jsou spíše rozvážné a těžkopádné, jeví se učící se organizace ve výše uvedeném pojetí jako prozatím nedostižný ideál. Nicméně i v rámci vysokoškolských institucí lze podporovat takové hodnotové nastavení, které je zaměřené na schopnost adaptace a učení se jako významné hodnoty. Dílčími projevy jsou například schopnost členů organizace přiznat, že je jejich vědění omezené a že světu ani sobě plně nerozumí, a s tímto vědomím usilovat o neustálé rozvíjení svého vědění. Je normální nevědět a lidé s pokorou přistupují k vlastním chybám. Členové organizace jsou si také vědomi, že první nalezené řešení nemusí být nejlepší a pokračují v hledání stále lepších. Významným rysem je také otevřenost a neustálý dialog mezi členy organizace, který napomáhá komplexnímu systémovému myšlení. Žádoucí je kromě toho schopnost fungovat a rozhodovat se s vědomím nejistoty. Velmi ceněná je v prostředí podporujícím učení zpětná vazba (Müller et al., 2013, s. 141).

### **Chrám, výtah a pojišťovna**

Na typologii univerzit z pohledu sociologie se dívají autoři Keller a Tvrďý (2008). Ti rozlišují tři fáze, kterými vzdělávací systém ve vyspělých zemích prošel v průběhu minulého století a označují je metaforicky chrám, výtah a pojišťovna, podle hlavních rolí a funkcí vysokoškolského vzdělání ve společnosti. Přestože se nejedná přímo o typologii univerzitní kultury, je jejich pohled přínosný, protože role zastávané univerzitami ve společnosti se do značné míry odráží také v jejich kultuře. Jejich tři etapy tak do určité míry popisují vývoj univerzitní kultury od jejich počátků až do současnosti.

V první fázi, tj. od začátku 20. století do 2. světové války působila vysoká škola jako výjimečné místo určené pouze pro úzkou elitu, proto ji autoři označují za chrám vědění. Škola má v tomto období nádech určité posvátnosti a cílem vzdělávání je předávat vědění, které přesahuje každodenní praktické dovednosti (tj. teoretické vědění). Vědění je chápáno jako něco mimořádně cenného, výjimečného, jako poznání vyšších pravd, základních hodnot a principů, na nichž stojí svět a společnost. Vzdělání je dostupné pouze několika vyvoleným

mužům z nejvyšších vrstev společnosti, kteří jsou předurčení k tomu, aby rozhodovali a vedli široké masy bez zvláštních schopností, jimž je vzdělání nedostupné. Cíle vzdělávání přicházejí zvenjšku v podobě národních zájmů, které mají být studentům vštípeny. Zájmy jednotlivce jsou podřízeny zájmům kolektivním. Vzdělání má proto politický a mocenský rozměr a jeho cílem je zajistit disciplinaci a integritu společnosti. Učitel v tomto období je profesionál, který vlastní výjimečné vědění, je proto ztělesněním rozumu, nezpochybnitelnou autoritou, která svým studentům zprostředkovává a předává společenské ideály. Student se pak skrze dlouhou cestu plnou odříkání dostává k mimořádnému vědění. Předpokládá se, že vzdělání formuje člověka z hlediska potřeb společnosti (tj. chápe, že musí upozadit své ambice a řídit se potřebami celku), že je vzdělání univerzální kvalita, uplatnitelná v jakémkoli kontextu a že zvýhodňuje jednotlivce bez ohledu na obsah vzdělávání (Keller a Tvrdý, 2008, s. 23-38).

V 50. a 60. letech dochází k demokratizaci vzdělávání, a tím i k radikálnímu nárůstu počtu vysokoškolských studentů. Vzdělání má sloužit jako výtah, který umožňuje širokým vrstvám obyvatelstva dosáhnout vzestupu v sociální struktuře společnosti a stát se střední vrstvou. Cílem otevření vysokoškolského vzdělání je získat kvalifikované pracovníky pro zaplnění míst v soukromém i veřejném sektoru (rozvoj služeb, budování sociálního státu) (Keller a Tvrdý, 2008, s. 23-38). Rodiče vidí vzdělávání jako možnost posunout děti výše ve společenském žebříčku včetně otevření cesty mezi nejvyšší elitu. Snahou je prostřednictvím vzdělání snížit sociální rozdíly a zvýšit sociální spravedlnost, dochází však pouze k pozměnění podoby nerovností. Důraz v tomto období je stále kladen na univerzální teoretické vědění (Keller a Tvrdý, 2008, s. 45-47). V současnosti vzdělání působí stále méně jako výtah, a to zvláště ve vyspělých společnostech, kde je vysoké procento vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Přispívají k tomu globalizační tendence, proměny trhu práce, potíže sociálního státu či stagnace středních vrstev (Keller a Tvrdý, 2008, s. 24).

Vysoká škola ve třetí etapě vývoje se blíží jakési pojišťovně, která má absolventa ochránit před rizikem sociálního pádu. Vzdělání už totiž není zárukou společenského vzestupu, cílem je udržet se skrze vzdělání alespoň v patře rodičů a zajistit si stálý příjem (Keller a Tvrdý, 2008, s. 39). Vzdělávání se tak stává strategií jednotlivců, kteří fungují jako samostatné jednotky, podnikají a zhodnocují vědění, které mají ve své hlavě. Tito jednotlivci si

navzájem konkurují a žijí v neustálé nejistotě. Vysokoškolské vzdělání se z cíle postupně proměňuje v pouhý prostředek pro zajištění obživy. Absolventi vysokých škol by měli být schopni především rychle reagovat na požadavky a změny trhu práce, což vede k tlaku na vysoké školy, aby studentům zprostředkovávaly kromě teoretických znalostí i praktické dovednosti a při vytváření studijních programů lépe reflektovaly požadavky zaměstnavatelů na pracovní sílu (Keller a Tvrđý, 2008, s. 63-65).

### **Kultura vzdělávání**

Walter a Leirman (1996, cit. podle Keller a Tvrđý, 2008, s. 40) rozlišují čtyři typy kultury vzdělávání. Všechny tyto typy bývají v praxi obvykle zastoupeny zároveň, liší se pouze míra, v jaké jsou ve výuce na konkrétní univerzitě zastoupeny.

- V kultuře expertů je hlavní hodnotou pravda. Cílem je vychovávat racionálně uvažující odborníky, kteří jsou objektivní a přinášejí nezaujatá řešení. Úkolem školy je předávat univerzální zákony.
- Inženýrská kultura se soustředí na praktické vědění využitelné v každodenním životě při řešení běžných problémů. Abstraktní teorie jsou považovány za ztrátu času a úkolem školy je rozvíjet řemeslnou dovednost a technickou zdatnost. Významnou hodnotou je profesionalita.
- V prorocké kultuře zastává učitel roli duchovního vůdce, který zprostředkovává znalost vyšších hodnot svým studentům. Učení má morální rozměr a morální pospolitost je i hlavní hodnotou takovéto kultury.
- Cílem komunikátorské kultury je zdokonalovat studenty ve schopnosti vést dialog s druhými lidmi, tím předcházet konfliktům a budovat společnost, ve které je možné plnohodnotné a rovnocenné soužití. Významnou hodnotou je empatie.

V době omezeného přístupu ke vzdělávání převažovala spíše kultura prorocká a expertní, které se s postupným otevíráním vysokoškolského vzdělávání širokým masám přeměňují na kulturu inženýrskou (tlak trhu práce) a komunikátorskou.

### Typologie univerzitní kultury: chrám, továrna, oáza, tržiště

Tapio et al. (2011) rozdělují univerzitní kulturu na čtyři základní typy podle dvou dimenzí, kterými jsou jednak stupeň svobody univerzity při určování vlastních cílů a jednak stupeň vnitřní otevřenosti. Vzniká tak následující matice, viz tabulka č. 4.

Tabulka 4 Typologie univerzitní kultury: chrám, továrna, oáza, tržiště

Typy univerzitní kultury		Stanovování cílů	
		interní	externí
Stupeň svobody	hierarchická	chrám znalostí	továrna na experty
	otevřená	oáza kritického myšlení	tržiště

Tato typologie zohledňuje na jedné straně míru vlivu externích faktorů na univerzitní cíle a na straně druhé vliv interních faktorů na způsob rozhodování v instituci a svobodu individuálního myšlení. Univerzitní kultura zásadním způsobem ovlivňuje role aktérů, kteří se v jejím prostředí pohybují. Mezi interní aktéry patří profesori, vyučující, ostatní zaměstnanci a studenti, mezi vnější aktéry patří státní správa, komerční sektor a široká veřejnost. Jednotlivé typy univerzitní kultury se vyznačují následujícími charakteristikami a rolami interních a externích aktérů (Tapio et al., 2011).

V kultuře chrámu znalostí je hlavní autoritou profesor daného oboru, který stanovuje cíle, vytváří kurikulum a nastavuje směr výzkumu. Má vysoké pravomoce a odpovědnost, protože se předpokládá, že má nejlepší přístup k pravdě, podobně jako biskup v církvi. V metafoře chrámu jsou pak vyučující kněžími, kteří kážou studentům a ukazují jim cestu k dobrému životu. Administrativní a další zaměstnanci jsou v roli správců, tedy jakýchsi kostelníků. Úspěšní absolventi se prostřednictvím rituálu promoce stávají zasvěcenými. Externí aktéři jsou považováni za samozřejmost, ale chybí jakákoli interakce s vnějším okolím. Univerzita pouze přijímá finanční prostředky či nemovitý majetek od vlády, čímž využívá daně, které platí komerční sektor. Veřejnost je považována za bezvěrce, kteří neznají pravdu. Výhodou tohoto typu univerzitní kultury je, že profesor, který stojí v čele a rozhoduje, je obvykle tím, kdo toho nejvíce ví. Slabinou je nízká reflexe změn ve vnějším prostředí, zvláště pak opomíjení výzkumných poznatků a vývoje mimo vlastní obor může vést ke stagnaci pokroku a uzavřenosti oboru. Rizikem je také vzdálenost tohoto způsobu výuky od aplikační sféry či



nedostatek finančních prostředků z rozpočtu vlády. Příležitostí pro tento typ kultury je znalostní ekonomika, kde mohou být teoretické poznatky zhodnoceny (Tapio et al., 2011).

V oáze jsou si všichni aktéři rovni, jsou si navzájem kolegy a jsou členy téže akademické komunity, kde neexistuje hierarchie. V prostředí oázy je dán volný průchod toku myšlenek, což vede k novým a kreativním řešením. Neustálé kritické reflektování vede ke zpochybňování stávajících pořádků (kurikula, výzkumných projektů) a někdy též k opětovnému vynalézání kola. Silnou stránkou této kultury je svoboda myšlení a interdisciplinární provázanost. Hrozí však, že vzniklá řešení budou mít malý reálný dopad do aktuální praxe. Vláda funguje jako mecenáš sponzorující umělce, podnikatelské subjekty jsou zdrojem příjmů státní pokladny a veřejnost je v roli publika. Oáza je typ kultury vhodný do ekonomiky zaměřené na inovace (Tapio et al., 2011).

Univerzita v metafoře továrny je výrobním závodem, který z neopracovaného materiálu (studentů) vytváří produkty uplatnitelné na trhu práce. Co se bude vyrábět, určují investoři, v případě veřejných vysokých škol tedy vláda, která očekává návratnost svých investic. Profesori plní monitorovací a kontrolní funkci, jejímž cílem je nakládat se vstupy a výstupy. Vyučující jsou v pozici výrobních dělníků, kteří opracovávají materiál studentstva do výsledného produktu. Ostatní zaměstnanci se starají, aby celý stroj dobře fungoval a zajišťují jeho údržbu. Přestože je kultura továrny efektivní v nakládání s veřejnými zdroji financí, jsou její stinnou stránkou byrokracie, vysoká míra kontroly, vytrácení akademické autonomie a svobody, a tím i inovativních myšlenek. Veřejnost a komerční sektor zde hrají roli odběratelů výsledků výroby (absolventů) a výzkumu (Tapio et al., 2011).

Na tržišti je vše předmětem neustálého vyjednávání, chybí zde důraz na kontinuitu oborů a tradici. Úkolem profesorů je řídit týmy vyučujících a výzkumných pracovníků, kteří jsou v podstatě nezávislými subjekty. Ostatní zaměstnanci fungují v podstatě jako analytici trhu a přizpůsobují vybavení univerzity a její správu tržní situaci. Podobu a obsah kurzů určuje poptávka klientů, mezi něž patří vláda, komerční sféra, zájmy široké veřejnosti a také samotní studenti. Tento způsob fungování umožňuje získávat finanční prostředky nejen ze státního rozpočtu, ale i z dalších vnějších zdrojů, což snižuje finanční závislost univerzity na státním aparátu. Rizikem je však ztráta akademické nezávislosti či tendence věnovat se

především mediálně atraktivním tématům. Kultura tržiště je flexibilní, interdisciplinární a klade důraz na aplikované obory (Tapio et al., 2011).

V minulosti byla pro vysoké školy typická kultura chrámu, která se postupně otevírala vlivům vnějšího prostředí a uvolňovaly se její vnitřní poměry. Pohledy na budoucí směr vývoje do roku 2020 uvažují všechny výše uvedené varianty univerzitní kultury, včetně potenciálního setrvání v kultuře chrámu. Nelze říci, že by některá podoba kultury vysokých škol byla tou nejlepší a žádoucí, vhodnost daného typu závisí mimo jiné na oborovém zaměření nabízených studijních programů (Tapio et al., 2011).

### **2.3 Klima vysoké školy**

V Českém kontextu je nejvíce rozpracovaný výzkum klimatu na základních a středních školách. Protože jsou vysoké školy oproti nižším úrovním vzdělávací soustavy v mnoha ohledech specifické, vykazuje i klima vysokých škol rozdíly oproti nižším stupnům. Klimatu vysokých škol však byla doposud věnována výzkumná pozornost spíše okrajově (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 144) a existují určité mezery, proto budou některé zde citované poznatky vycházet z výzkumů na nižších stupních škol. Základní definice klimatu se shoduje s obecnou definicí organizačního klimatu. Klima vysoké školy je *„sociálně-psychologická proměnná, která vzniká jako odraz objektivní reality v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení pedagogických pracovníků, studentů, případně další zaměstnanců školy.“* (Chráska, Tomanová a Holoušová, 2003). Zahrnuje fyzikální i psychologické prostředí školy včetně vzájemných vztahů a interakcí mezi jednotlivci i skupinami. Klima školy prožívají ti, kteří ke škole patří, tedy studenti, pedagogičtí pracovníci, vedení a administrativní zaměstnanci, techničtí pracovníci (Ježek, 2003) a další aktéři, kteří se ve škole pohybují nebo s ní vstupují do kontaktu. Důležité je zmínit, že aktéři školního klimatu vystupují jednak z pozice jednotlivců a jednak z pozice skupin (Ježek, 2005, s. 61).

Významné charakteristiky klimatu školy:

- Klima školy je velmi komplexní jev, který je spoluutvářen a ovlivňován širokou škálou vnějších a vnitřních faktorů (podrobněji kapitola 2.3.1);

- Je v dlouhodobém pohledu relativně stabilní, pro danou školu bývá typické po dobu měsíců či let (Hanzelka, 2009, s. 53), nicméně se vlivem působení různých faktorů dynamicky proměňuje v čase (Ježek, 2004, s. 129).
- Změny klimatu jsou komplikované vzhledem ke složitosti tohoto jevu, velkému množství lidí, kterých se změna týká a neočekávanými vlivy dílčích intervencí v dalších oblastech (pozitivní intervence v jedné dílčí oblasti se negativně projeví v jiné) (Mareš, 2001 cit. podle Grecmanová a Dopita, 2013, s. 95).
- Klima je jev podmíněný osobnostně a sociálně (Hanzelka, 2009, s. 53), tj. vytvářejí ho členové způsobem, obsahem, frekvencí a stylem vzájemných interakcí, a zároveň podmíněný také strukturou organizace, jejími pravidly a tradicemi (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 131).
- Klima je subjektivně vnímané, prožívané, interpretované a hodnocené (Ježek, 2004, s. 129), a to jednak individuálními aktéry a jednak z pohledu jednotlivých skupin ve škole (jinak klima vnímají studenti, jinak pedagogové, apod.) (Chráška, Tomanová a Holoušová, 2003, s. 37).
- V hodnocení klimatu v daném okamžiku se vždy odrážejí aktuální situační vlivy a s nimi spojené emoce (Ježek, 2003, s. 28).
- Klima zpětně ovlivňuje charakteristiky aktérů, kteří jej spoluvytváří (Ježek, 2004, s. 129).

U vysokých škol lze hovořit nejen o klimatu univerzity jako celku, ale také o klimatu fakulty, klimatu vysokoškolské skupiny (třídy, paralelky), klimatu výuky daného předmětu, klimatu na studentských kolejích apod. (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 144-5).

Klima školy se projevuje v komunikaci, ve způsobu chování a jednání, v rozhodování či v postojevném nastavení jednotlivých aktérů i skupin (Hanzelka, 2009, s. 53). Školní klima jakožto psychosociální proměnná může ovlivňovat osobnost studentů buď pozitivně nebo negativně. Vhodně nastavené klima se pozitivně odrazí v postojích k učení, ve výkonech i v celkovém duševním rozpoložení studentů (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 94). Klima jednotlivých pracovišť také do značné míry ovlivňuje průběh socializace doktorandských studentů a má dopad na jejich úspěšnost (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 133). Louis a kol. (2007, cit. podle Grecmanová a Dopita, 2013, s. 131-2) rozlišují tři základní druhy klimatu

na pracovišti vysoké školy. Kolegiální klima je charakteristické sdílenými hodnotami, vzájemným respektem a vzájemnou komunikací a přístupností mezi kolegy. Kompetitivní klima je naopak typické vzájemnou rivalitou či bojem o zdroje (vybavení, grantové prostředky), kdy jsou do popředí stavěny hlavně individuální zájmy. Posledním typem je klima individualistické, které se vyznačuje velkou samostatností a nezávislostí, ale také nedostatkem kontaktu a informací o práci kolegů a neexistující solidaritou.

Hanzelka (2009, s. 56) uvádí hierarchický model s několika podtypy klimatu školy. Klima školy chápe jako souhrnný pojem, který zastřešuje složku psychosociálního klimatu, komunikačního klimatu a organizačního klimatu. Dále do klimatu školy patří klima učitelského sboru (klima mezi akademickými pracovníky), školní klima, klima třídy (sociální a komunikační složka) a vyučovací klima.

Psychosociálním klimatem rozumí Hanzelka (2009, s. 58) klima sociálních skupin, které se utváří ve vzájemných interakcích. V kontextu školy má významný vliv na vytváření klimatu akademický pracovník a jeho způsob chování. Pozitivní klima lze identifikovat podle zdravých sociálních vztahů, formování kolektivu či utváření osobnosti studentů. Komunikační klima je dáno způsobem komunikace mezi akademiky a studenty a je buď podpůrné, nebo defenzivní. V podpůrném klimatu panují vzájemný respekt a otevřenost při sdělování myšlenek a pocitů, zatímco v defenzivním klimatu se projevuje rivalita, skrývání a účastníci si nenaslouchají. Organizační klima v kontextu školy je pojímáno jako výsledek interakcí čtyř prvků: organizační struktury, formálního vedení, pracovního kolektivu a neformálních struktur Hanzelka (2009, s. 59). Význam mají tedy především dvě dimenze, vztahy akademických pracovníků navzájem (vzájemná podpora a spolupráce, odborné kompetence, nastavení pravidel atd.) a vztahy pedagogů směrem k vedení školy (styl vedení, způsob rozhodování, podpora profesního růstu a vzdělávání apod.) (Grecmanová et al., 2011, s. 2). Organizační klima je svou podstatou blízké klimatu pedagogického sboru, které je ovlivněno především strukturou akademických pracovníků (genderové složení, věk, osobnostní charakteristiky) a částečně osobnostmi lidí ve vedení. V základu lze rozlišovat klima otevřené (energičnost, angažovanost, spolupráce, vysoká pracovní morálka bez přetěžování, vedení jde osobním příkladem a má dobré manažerské dovednosti) a uzavřené (apatie, frustrace, neosobní jednání, důraz na formálnost, přetěžování). Klima většiny

vysokých škol se bude pohybovat mezi těmito dvěma póly. Školní klima „*lze přirovnat k srdci a duši školy*“ a autor jím označuje veškeré nehmotné aspekty, které prostupují celou školou, zejména pak vztahové aspekty (Hanzelka, 2009, s. 61-63).

### **2.3.1 Faktory ovlivňující klima vysoké školy**

Klima vysoké školy je velmi komplexním jevem, na jehož výsledné podobě se podílí řada faktorů. V základu lze tyto faktory rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory patří společenské a kulturní podmínky, demografické vlivy, legislativní a politický rámec či ekonomický rámec. Mezi vnitřní faktory řadíme marketing a management vysoké školy a jejich součástí, hodnocení kvality, členy akademické obce (zahrnuje akademické pracovníky, doktorandy a studenty) a jejich vzájemné vztahy či vybavení a technické zázemí jednotlivých pracovišť (Grecmanová a Dopita, 2013).

V klimatu se však odráží řada dalších aspektů: prostory školy (kampus, budovy, učebny, vybavení), velikost vysoké školy (počet studentů, akademických pracovníků atd.), typy akreditovaných studijních programů, profesní a osobnostní charakteristiky pedagogů a výzkumníků, charakteristiky studentů (jejich osobnost, kompetence, motivace), vzájemné vztahy mezi skupinami aktérů (např. vztahy mezi akademickými pracovníky a vedením, akademickými pracovníky navzájem, akademickými pracovníky a studenty, mezi studenty navzájem, vztahy s externími aktéry), způsoby komunikace mezi aktéry, podíl aktérů na rozhodování, aspekty organizační kultury vysoké školy (normy, hodnoty, zafixované vzorce chování, rituály a ceremoniály atd.) (Ježek, 2003). Všechny uvedené determinanty spoluvytváří klima vysoké školy, zároveň však klima zpětně ovlivňuje jednotlivé faktory (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 20).

V souvislosti s vysokými školami v České republice jsou empirické poznatky publikované k následujícím faktorům: společenské faktory, legislativní a ekonomický rámec, management a marketing, způsoby komunikace a využívání IT, hodnocení výuky, akademičtí pracovníci, doktorandi a studenti, a to v knize autorů Grecmanové a Dopity (2013), ze které jsou čerpány poznatky o determinantech klimatu vysokých škol. V některých případech jsou obohaceny o výsledky zahraničních výzkumů.

Ze společenských faktorů ovlivňujících výrazně klima stojí za zmínku rostoucí tlak na univerzální přístup ke vzdělávání, který vede k nárůstu počtu studentů a jejich

heterogenizaci. Problematickým aspektem tohoto trendu je však nedostatečná podpora vysokých škol (ze strany státu), aby se s tímto nárůstem efektivně vypořádaly (Gardner et al., 2014). Řadu výzev s sebou přinesl také boloňský proces, který je v současnosti sice aplikován, nicméně často pouze formálně bez větších změn v koncepci studia. Nepřispívá tak plánovaným způsobem k rozvoji konkurenceschopnosti. V současnosti stojí v popředí důraz na kvalitu vzdělávání (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 16). Významný tlak vyvíjí také mezinárodní srovnávací žebříčky a snaha vysokých škol v nich uspět a získat prestiž.

Legislativa určuje okolnosti vzniku i zániku vysokých škol, podmínky pro akreditaci studijních programů, právo na docentská a profesorská řízení, pracovně-právní vztahy, zdroje financování atd. (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 14-15). Přestože legislativa je chápána jako vnější faktor, je vysoká škola nucena s ní pracovat a v podstatě ji transformovat na faktor vnitřní prostřednictvím způsobu výkladu vyhlášek a praktické aplikace zákonných požadavků (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 93). Vysoké školy musí během své existence odpovídajícím způsobem reagovat na změny v legislativě, což se může projevit ve změně klimatu.

Veřejné vysoké školy jsou financovány z veřejných prostředků, což je činí závislými na státním rozpočtu a na tom, zda patří školství mezi prioritní oblasti veřejného sektoru. Mezi ekonomické faktory, které mají vliv na klima vysokých škol, patří pravidla a zásady financování VŠ ze státního rozpočtu, výše poplatků spojených se studiem, hospodaření VŠ či získávání finančních prostředků z grantů a dotací. Z celkového finančního zabezpečení vysoké školy se odvíjí majetkové a materiální vybavení či mzdové ohodnocení pracovníků. Majetkové a materiální vybavení vysoké školy ovlivňuje pracovní podmínky akademických pracovníků, a přímo se tak odráží v jejich vzdělávací, vědecko-výzkumné či tvůrčí aktivitě. Platy pracovníků působí na jejich spokojenost, motivaci, angažovanost, tvořivost a chuť zůstat v akademické sféře. V současnosti poznamenává klima vysokých škol výrazné úsilí o získávání grantových prostředků, které pomáhají zajišťovat dodatečné finanční prostředky pro jinak podfinancované vysoké školství (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 42-53). Z výzkumu Gardner et al. (2014) vyplývá, že nedostatečné financování vysokých škol je primární příčinou negativního klimatu. Vysoké školy jsou totiž nuceny získávat finanční prostředky alternativními způsoby. Často mohou například navyšovat počty studentů, avšak

bez zajištění potřebného zázemí, což vede k přetěžování akademických pracovníků. Očekává se od nich, že s méně zdroji budou zvyšovat produktivitu. V prostředí, kde je nedostatek financí, navíc není adekvátně ohodnocena kreativita či jakákoli práce navíc.

Management ovlivňuje klima vysokých škol tím, že určuje jejich směřování a prioritní orientaci (na vědu a výzkum, výuku, podnikání, působení v komunitě a regionu či na mezinárodní působení. Schopnost vedení organizovat chod vysoké školy, vést pracovní kolektiv a citlivým způsobem hodnotit práci podřízených jsou základní kompetence managementu se zásadním dopadem na klima. Dalšími významnými faktory jsou například styl vedení, autonomie akademických pracovníků, delegování moci a způsob rozhodování, rozdělování úkolů (Grecmanová a Dopita, 2013). Role managementu je důležitá při rozvoji kreativitu podporujícího prostředí (Ekvall a Ryhammar, 1998), např. přílišná formalizace zabraňuje rozvoji nových nápadů, inovativnosti, otevřenosti a schopnosti flexibilně reagovat (West a Smith, 1998).

S managementem vysokých škol úzce souvisí i jejich marketingové aktivity. Kvalitní komunikace s aktéry vysokých škol zvyšuje jejich prestiž, a tím i zlepšuje školní klima (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 76). S proměnami společnosti a změnou role vysokých škol se zvyšuje potřeba získávat dotace a granty, budovat image organizace a navazovat a rozvíjet vztahy s partnery. Cílem tohoto úsilí je napodobit řízení vztahu se zákazníky v komerční sféře a aplikovat ho v realitě vysokých škol (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 16). Marketing vysokých škol je zatím relativně málo rozvinutá oblast, v českém prostředí dokonce oblast zanedbávaná. Kromě komunikace s vnějším prostředím je důležitá také komunikace vedení směrem dovnitř, která přispívá k informovanosti pedagogů i studentů. Dobře promyšlená interní komunikace (podpořená systémem intranetu) buduje pocit sounáležitosti, hrdost na vlastní vysokou školu a zvyšuje prestiž školy (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 69-75).

Postoje pracovníků k procesům zajišťujícím chod vysoké školy se také podílejí na formování klimatu. Vliv na vnímání procesů má jejich adekvátnost, funkčnost, náročnost, přínosnost, srozumitelnost, jejich výstupy a jejich reálný dopad na fungování školy. Jedním z nezbytných, ale často negativně vnímaných procesů, je hodnocení (kvality výuky, akademických pracovníků). Evaluace slouží jako nástroj pro získávání zpětné vazby, která je nezbytným podkladem pro zvyšování kvality výukové činnosti, pedagogové však tuto

formu hodnocení příliš neoceňují, protože se mohou obávat zveřejnění výsledků (Grecmanová a Dopita, 2013).

Na klimatu vysoké školy se dále podílejí hlavní aktéři, kterými jsou akademičtí pracovníci, doktorandi a studenti. Mezi akademickými pracovníky je například faktorem ovlivňujícím klima generační výměna, která může přinášet určité napětí mezi zkušenými a mladými začínajícími pedagogy a výzkumníky. Mladí akademičtí pracovníci často přinášejí nové nápady a energii, ale mívají jiné hodnotové nastavení než jejich starší kolegové. Mohou být orientováni více technokraticky či kvantitativně a opomíjet tradiční hodnoty (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 116). Doktorandi se podílejí jednak na studiu a jednak na vědecko-výzkumné činnosti s cílem připravit se na roli akademických pracovníků. Na českých vysokých školách je však tento proces málo sledovaný, chybí kontinuita a přenos poslání (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 19). Klima na pracovišti hraje důležitou roli při interiorizaci prvků kultury doktorandy a samotní doktorandi jsou jako osobnosti zároveň spolutvůrci klimatu. Studenti se svou aktivní či pasivní účastí podílejí na utváření výuky, a tím i klimatu školy (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 131-145). Studenti jsou také „klientem“ vysokých škol a z této pozice hodnotí kvalitu výuky či odbornost akademických pracovníků (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 19).

Na celkovém klimatu vysoké školy se podílí dílčí aspekty klimatu, jakým je například klima výuky. V posledních letech má na klima výuky významný vliv rostoucí počet studentů VŠ, který vede k vytváření velkých studijních skupin a znamená také větší zátěž pro pedagogy. Přetíženost akademických pracovníků může vést k upozadění výukové činnosti a upřednostnění vědecko-výzkumných aktivit včetně zajišťování jejich financování. Pedagogové tak mohou na výuku do jisté míry rezignovat, neinvestují do jejího zlepšování mnoho energie, nereflktují zpětnou vazbu, což se nutně odrazí v kvalitě výuky. Klima výuky z pohledu studenta je pak vnímáno ve třech hlavních oblastech: 1) organizační aspekty – velikost ročníků a studijních skupin, rozdělení či směšování různých ročníků či oborů, prostředí školy, kreditový systém apod.; 2) sociální aspekt – míra anonymity, neosobní přístup, komunikační problémy; 3) výuka – transmisivní styl výuky, absence praxe, orientace na teorii atd. Vyšší míru anonymity vykazují především velké fakulty a přispívá k ní také frontální styl výuky, který navíc působí demotivačně. Klima výuky z pohledu



studenta ovlivňuje také prostředí, ve kterém se odehrává, tedy učebny, studovny, laboratoře apod. Vnímané klima výuky do značné míry ovlivňuje také zájem studenta o daný obor či konkrétní učivo, časová náročnost studia (např. medicínské obory jsou velmi časově náročné) či nabídka volitelných předmětů (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 146-151).

### **2.3.2 Typologie klimatu**

Podobně jako univerzitní kulturu lze i klima školy nahlížet skrze různé typologie. Ačkoli je většina níže uvedených typologií vytvářená pro realitu základních škol, dají se do určité míry vztáhnout i na vysokoškolský kontext.

První typologie rozlišuje čtyři typy klimatu podle dvou dimenzí: způsob vedení školy a kontakt školy s okolím (Hanzelka, 2009, s. 88-89). Školy se mohou svým klimatem pohybovat na škálách od autokratického po demokratické vedení a od izolovaného způsobu fungování po způsob blízký životu. Kombinací těchto polarit vznikají základní čtyři typy:

- Autokraticky izolovaný způsob vedení – Škola existuje především jako instituce sama pro sebe, kontakty s vnějším okolím jsou považovány za zbytečné či dokonce škodlivé. Dění ve škole, hlavní cíle a priority určují vedoucí pracovníci, ostatní skupiny aktérů se na rozhodování nepodílejí. Cílem je zprostředkovat vědění.
- Autokraticky řízená škola způsobem blízkým životu – Vše řídí management, jakékoli prosazování se je potlačováno. Ostatní aktéři jsou v pasivní roli a nepodílejí se na rozhodování o chodu školy, svou pasivitu si ale neuvědomují. Vedení školy pořádá často různé akce, například oslavy, výstavy, přednášky osobností apod.
- Demokraticky izolující způsob vedení – Na fungování školy se podílejí všichni hlavní aktéři, kteří tvoří komunitu školy. Probíhá dialog mezi pedagogy a studenty, který je ale odtržen od dění v okolí. S vnějškem nejsou udržovány kontakty a panuje spíše tendence se jim vyhýbat.
- Demokraticky vedená škola způsobem blízkým životu – Cílem školy s tímto klimatem je především vzdělávat, a to i za použití alternativních forem a různých aktivit. Neučí se jen samotní studenti, ale také pedagogové a vedení. Škola není považována za jediný zdroj učení se pro život.

Friedrich Oswald a kol. (1989, cit. podle Grecmanová et al., 2012) rozlišují tři základní typy klimatu školy podle převažujícího stylu vedení po vzoru literatury zaměřené na ziskový sektor.

- Autoritativní (funkčně-orientované) klima se vyznačuje špatnými vztahy a atmosférou ve škole. Pedagogové nejsou příliš angažovaní ani tolerantní, studenti jim nedůvěřují, což má za následek nízkou osobní blízkost a vzájemný odstup (Hanzelka, 2009, s. 86). Studenti se nemohou podílet na rozhodování ani se zapojovat do diskuzí. Tvrdá disciplína a tlak na výkon vede k izolaci, vzájemnému soupeření, ctižádostivosti a úzkostným pocitům ve vztahu ke škole (Grecmanová et al., 2012).
- Demokratické (sociálně-integrativní) klima je charakteristické pozitivními vzájemnými vztahy a spoluprací mezi studenty, pedagogy a vedením. Pedagogové jsou tolerantní, pomáhají studentům, podporují je a příliš je nevystavují zátěžovým situacím. Studenti pedagogům důvěřují, což jim umožňuje otevřeně vyjádřit i případnou kritiku. Studenti se cítí motivováni k učení a nechuť ke škole či strach se u nich objevuje jen zřídka. Na pedagogy jsou kladeny vysoké nároky, bývají však spokojeni, protože jim demokratické klima umožňuje profesně se rozvíjet.
- Liberální (distanční) klima se projevuje výrazně dobrými vztahy mezi spolužáky, a naopak negativními vztahy mezi studenty a pedagogy, mezi pedagogy navzájem i mezi pedagogy a vedením. Motivace k učení je nízká, pedagogové se příliš neangažují, nedohlíží na dodržování disciplíny a mohou se dostávat do náročných situací (Grecmanová et al., 2012).

### **Pozitivní klima**

Pozitivní klima školy z pohledu pedagogů i studentů je jedním z faktorů přispívajících k efektivnosti školy (Hanzelka, 2009, s. 94). Protože je však klima subjektivně vnímanou proměnnou, mohou se žádoucí charakteristiky pozitivního klimatu lišit mezi jednotlivci i mezi skupinami aktérů. Z pohledu žáků či studentů je pozitivní klima takové, které umožňuje samostatné objevné učení se a přináší pozitivní emoce. Nároky na výkon a požadavky jsou přiměřené individuálním schopnostem studenta a podporován je také jeho osobnostní rozvoj. Každý student může zažít úspěch a pocit přijetí a zároveň vnímá školu jako spravedlivé

místo. Pro studenta je také podstatným faktorem přehlednost fungování školy a možnost podílet se jejím spoluvytváření (Ježek, 2003, s. 83).

Pro pedagogy se pozitivní klima projevuje tím, že ve škole rádi pracují, zažívají úspěch v oboru a pocit seberealizace. Mají dostatek svobody a prostoru pro samostatnou práci, ale zároveň spolupracují s dalšími aktéry ve škole. Kromě toho panuje na pracovišti bezkonfliktní atmosféra, pedagogové prožívají sounáležitost s kolegy a pocítují hodnocení vedením jako spravedlivé. Pedagogové v pozitivním klimatu dobře učí, takže se těší uznání (Hanzelka, 2009, s. 95; Ježek, 2003, s. 83).

Z pohledu veřejnosti je pozitivně vnímáno klima těch škol, které dokážou studenty připravit na budoucí zapojení do odborného života a trhu práce, vedou studenty k angažovanosti a zodpovědné účasti na veřejném životě. Důležitá je také osobní či odborná mobilita (Hanzelka, 2009, s. 95; Ježek, 2003, s. 83).

Aby bylo možné hovořit o pozitivním klimatu školy jako instituce, je potřeba harmonizovat potřeby a požadavky jednotlivých skupin aktérů. Pozitivní klima školy vytváří zdravé prostředí pro učení se, které kultivuje aspirace studentů a zároveň vytváří přiměřený tlak na výkon. Pracovníci školy jsou v pozitivním klimatu osobnostně i profesně rozvíjeni, je podněcována jejich tvořivost a nadšení. Vedení školy zaměřuje svou energii na vizi, poslání a cíle školy a dokáže se úspěšně vyrovnávat s vnějšími vlivy. Mezi všemi skupinami aktérů i jednotlivci panují zdravé vztahy a vzájemná důvěry. Naopak negativní klima se může projevovat výskytem sociálně-patologických jevů (šikana, násilí, agrese, sexuální obtěžování), ale i méně nápadnými znaky, jako je pocit nespravedlnosti, vzájemné soupeření a nevraživost či nemožnost aktérů podílet se na rozhodování a ovlivňovat dění ve škole (Ježek, 2003).

### **2.3.3 Vliv klimatu na fungování VŠ**

Klima školy je významným faktorem, který ovlivňuje fungování školy ve třech rovinách. Prvně ovlivňuje úspěšnost fungování instituce jako celku, za druhé se projevuje v kvalitě výstupů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu a za třetí ovlivňuje pedagogické, psychologické, sociální, zdravotní a další charakteristiky aktérů školy (Chráška, Tomanová a Holoušová, 2003, s. 38).

Kvalita klimatu ovlivňuje efektivitu školy, a tím i její samotnou existenci, schopnost přežít a adaptovat se na změny (inovovat) (Grecmanová, 2004). Klima školy se odráží ve všech významných organizačních procesech, jako je plánování, koordinace, rozhodování, komunikace či kontrola (Ekvall a Ryhammar, 1998).

Klima vysoké školy ovlivňuje průběh a výsledky vzdělávacího procesu (Grecmanová et al., 2012) a je tak významným prediktorem akademické úspěšnosti (Rania et al., 2014). Klima na pracovišti koreluje s mírou sdílení informací a znalostí (Villamizar Reyes a Castañeda Zapata, 2014), ovlivňuje hodnoty zastávané doktorandy i dalšími výzkumníky a pozitivní klima přispívá k vědecko-výzkumné produktivitě (Louis et al., 2007).

Klima ovlivňuje také charakteristiky jednotlivých aktérů i jejich skupin prostřednictvím působení na volbu strategií řešení problémů, na proces učení, motivaci a další psychologické procesy (Ekvall a Ryhammar, 1998). Mezi klimatem a spokojeností (well-being) existuje silná korelace. Z pohledu studentů se klima projevuje již při jejich adaptaci na vysokoškolský kontext (Rania et al., 2014). Pokud je studentem vnímané klima vyhodnocené jako podpůrné, zvyšuje motivaci k učení a úspěšnost ve studiu (Eliot et al. 2010 cit. podle Rania et al., 2014), je dokonce významnějším determinantem výkonu než inteligence (Dreesman, 1982 podle Ježek, 2003). Klima dále pozitivně či negativně ovlivňuje tvořivost studentů (Furman, 1998 cit. podle Ježek, 2003), jejich spokojenost, odborný i osobnostní rozvoj (Graham, Gisi, 2000 cit. podle Ježek, 2003), angažovanost ve studiu, self-efficacy (Adelman and Taylor, 2005 cit. podle *ASHE report*, 2011) a sociální rovinu chování (Grecmanová, 2004). Působením na doktorandy se klima postupem času promítá do jejich vlastního jednání, a pokud v akademické sféře setrvají, stane se součástí budoucího klimatu vysoké školy a dané fakulty (Grecmanová a Dopita, 2013, s. 8).

Pozitivní klima školy působí na psychické rozpoložení pedagogických pracovníků a vedení a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost (Grecmanová et al., 2012). Zvláště důležitou charakteristikou klimatu se v tomto ohledu jeví vnímaná autonomie pracovníků. Negativní klima na pracovišti může naopak souviset s rozvojem syndromu vyhoření (Randelović a Stojiljković, 2015).

Cílem vysokých škol by s ohledem na výše uvedené dopady klimatu měla být nejen příprava budoucích profesionálů a vědeckých pracovníků, ale také budování takové akademické

komunity, která bude podporovat rozvoj zdravých vztahů a spokojenost svých členů (Rania et al., 2014).

### **3 Vlastní výzkumné šetření**

Tato práce se zaměřuje na kulturu a klima vybraných veřejných vysokých škol v České republice, a to v podobě uvedené ve strategických materiálech. Cílem práce je analyzovat a porovnat klíčové aspekty strategických materiálů vybraných vysokých škol, které ovlivňují jejich kulturu a klima. Cíl bude naplněn prostřednictvím několika dílčích kroků. Za prvé budou vyhledány nadřazené dokumenty, které určují základní rámec strategických materiálů vysokých škol a podle nich budou stanoveny základní oblasti pro analýzu dokumentů samotných univerzit. V druhém kroku budou analyzovány a porovnávány dlouhodobé záměry, výroční zprávy a další strategické materiály vybraných vysokých škol (např. vize, mise, hodnoty, pokud jsou stanovené).

Byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Jaké oblasti determinující kulturu a klima jsou prioritními oblastmi v nadřazených strategických dokumentech (tj. dokumentech MŠMT)? Jaká klíčová slova sytí tyto oblasti?

Jaké prvky kultury a klimatu se explicitně objevují ve strategických materiálech vysokých škol?

Jaké jsou obecně trendy v kultuře a klimatu vysokých škol – tj. na jaké aspekty, které kulturu a klima determinují, je reálně ve strategických materiálech univerzit kladen největší důraz?

Co mají univerzity společného a v čem se od sebe navzájem liší?

Je možné na základě analýzy vysledovat některé charakteristiky kultury a klimatu jednotlivých vysokých škol? Které to jsou?

#### **3.1 Výzkumný soubor**

V současnosti je v České republice 26 veřejných vysokých škol, z toho 24 je univerzitního typu, tj. člení se na fakulty a nabízejí také doktorské studium (výzkumně-vědeckou činnost) (Zákon č. 111/1998 Sb., §2). Do výzkumného vzorku jsou zahrnuty všechny veřejné vysoké školy univerzitního typu, které mají pedagogickou fakultu. Jedná se o následujících 8 univerzit: Univerzita Karlova, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Masarykova univerzita v Brně, Univerzita Palackého v Olomouci, Západočeská univerzita v Brně, Vysoká škola Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Univerzita Hradec Králové a

Ostravská univerzita v Ostravě. Z celkového počtu univerzit se jedná o celou třetinu, tedy poměrně obsáhlý vzorek. Výzkum bude brát v potaz jednak rovinu celé univerzity, jednak rovinu pedagogické fakulty na každé z nich.

### **3.2 Postup výzkumu**

Prvním krokem výzkumu bylo vyhledání relevantních zákonů a dalších legislativních dokumentů upravujících oblast vysokého školství. S ohledem na cíl výzkumu byl jako relevantní shledán Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokém školství, který obsahuje některé paragrafy týkající se strategických dokumentů, které jsou vysoké školy povinny vytvářet a zveřejňovat. Studium tohoto zákona bylo prerekvizitou pro následující kroky výzkumu. Druhým relevantním legislativním dokumentem je Nařízení vlády č. 274/2016 Sb. o standardech pro akreditace ve vysokém školství, které se vyjadřuje k některým strategickým náležitostem instituce vysoké školy.

Dalším krokem bylo vyhledání strategických dokumentů MŠMT platných pro sledované období, kterým byl s ohledem na dostupnost dokumentů zvolen rok 2017 pro výroční zprávy a rozmezí let 2016-2020 pro dlouhodobé záměry. Jedná se o následující tři dokumenty: Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016-2020 a Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020. Tyto dokumenty definují širší rámec strategie samotných vysokých škol, proto je jejich analýza nezbytnou prerekvizitou. Při analýze byly dokumenty nahlíženy s ohledem na stanovené cíle výzkumu a výzkumné otázky.

Pro účely analýzy byly ze seznamu veřejných vysokých škol na webu MŠMT identifikovány univerzity, jejichž součástí je pedagogická fakulta. Na oficiálních webových stránkách jednotlivých univerzit byla navštívena online úřední deska, ze které byly staženy strategické dokumenty univerzity, konkrétně dlouhodobý záměr na aktuální období (2016 – 2020), výroční zpráva o činnosti za poslední období (tj. za rok 2017) a etický kodex. Pokud nebyly všechny dokumenty dostupné na úřední desce, byly vyhledávány prostřednictvím funkce vyhledávání na dané webové stránce. Kromě těchto strategických dokumentů byly na webech vyhledávány ještě další informace strategického rázu, konkrétně zadáním hesel: vize, mise, hodnoty. Obdobným způsobem byly získány dlouhodobé záměry jednotlivých

pedagogických fakult. O způsobu zpracování jednotlivých typů dokumentů pojednává konkrétně následující kapitola.

### **3.3 Metody zpracování dat**

Veškeré strategické dokumenty a další textové materiály zpracovávané v této diplomové práci byly analyzovány s ohledem na stanovené výzkumné cíle a otázky.

#### **Metoda zpracování legislativních a strategických dokumentů MŠMT**

Metodou použitou u legislativy a materiálů MŠMT byla analýza dokumentů.

*„Pojem dokument označuje předmět sloužící pro uchovávání a přenos informací. Může mít různé formy i obsah. Dokumenty se dělí na dokumenty primární, které přímo zaznamenávají určitou skutečnost, a dokumenty sekundární, které jsou výsledkem zpracování dokumentů primárních.“* (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 130)

Analýza dokumentů je jednou z forem analýzy skutečností. Analýza skutečností věčné povahy se opírá o hmatatelné výsledky činnosti člověka a její výhodou je na rozdíl od výpovědí při rozhovoru větší objektivita, protože vzniká nezávisle na výzkumu a jeho cílech (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 129).

#### **Metoda zpracování strategických materiálů vysokých škol a pedagogických fakult**

Pro zpracování strategických materiálů vysokých škol a jejich pedagogických fakult byla zvolena kvantitativní obsahová analýza. Obsahová analýza (content analysis) je metoda, která je šířeji pojímána jako rozbor obsahu záznamu určité komunikace a úžeji jako analýza textu či souboru textů (též označována textuální analýza) (Katedra antropologie FF ZČU, 2014). Hlavním principem této metody je vyhledávání konkrétních slov a konceptů v analyzovaném textu a stanovení četnosti jejich výskytu, významu, příp. vzájemného vztahu (University of Missouri, 2004). Obsahová analýza je metoda vhodná pro různé výzkumné oblasti jako je například obchodní politika a strategie, lidské zdroje, management technologií a inovací a v neposlední řadě také v oblasti teorie a chování organizací (University of Georgia, © 2012), kam tematicky spadají i organizační kultura a klima.

Postup při analýze strategických dokumentů vysokých škol byl následující. Nejprve byla na základě analýzy nadřazených dokumentů MŠMT definována klíčová slova (viz tabulka č.



5), jejichž výskyt byl poté sledován v jednotlivých dokumentech. Všechny dokumenty byly převedeny do shodného formátu (pdf), aby mohly být zpracovávány v totožném programu (Foxit Reader). Pro srovnání rozsahu dokumentů byla využita funkce počítání slov a znaků. Rozsah dokumentů může do určité míry ovlivnit četnost výskytu klíčových slov (v delším dokumentu je teoreticky větší prostor pro jejich výskyt), proto byly absolutní četnosti výskytu klíčových slov přepočítány na četnosti relativní vyjádřené v promilích (absolutní četnost výskytu daného klíčového slova/počet slov v celém dokumentu\*1000). Všechna klíčová slova byla v dokumentech vyhledávána prostřednictvím panelu vyhledávání. Vzhledem ke specifikům českého jazyka byl do vyhledávání zadáván vždy kořen slova, aby byly vyhledány výsledky v různých pádech, s různými předponami, příponami či koncovkami. Zobrazené výsledky vyhledávání byly manuálně pročteny, aby došlo k eliminaci výskytů s jiným než vyhledávaným významem. Teprve poté byl stanoven výsledný počet výskytů daného klíčového slova, který byl zaznamenán do tabulky. Po vyhledání všech předem definovaných klíčových slov byly jednotlivé dokumenty pečlivě pročteny, což v některých případech vedlo k doplnění dalších klíčových slov. Tato dodatečně definovaná klíčová slova byla posléze vyhledána také ve všech dokumentech a jejich četnosti zaznamenány do tabulky.

V souvislosti se zkoumaným tématem a stanovenými výzkumnými otázkami byla v dokumentech vyhledávána následující klíčová slova: hodnoty, normy, tradice, historie, poslání, vize, kultura, klima, atmosféra. Další klíčová slova a slovní spojení vyplynula z analýzy legislativy a strategických dokumentů MŠMT a jsou uvedena v závěru kapitoly 4.1.4. V posledním kroku byly strategické materiály jednotlivých univerzit navzájem porovnány, a to dlouhodobé záměry navzájem, výroční zprávy o činnosti pro rok 2017 navzájem, etické kodexy navzájem a fakultní dlouhodobé záměry navzájem.

### **3.4 Výsledky**

Kapitola výsledků obsahuje nejprve analýzu společného základu univerzitních dokumentů, který tvoří legislativa a relevantní dokumenty MŠMT. Z těchto dokumentů vyplynula řada klíčových oblastí sledovaných v jednotlivých strategických dokumentech vysokých škol. Pro jednotlivé vysoké školy byly nejprve porovnávány vize, mise a hodnoty, teprve poté samotné dokumenty. První a nejpodrobněji analyzovanou kategorií dokumentů byly

dlouhodobé záměry univerzit na roky 2016-2020, následovaly výroční zprávy o činnosti pro rok 2017, etické kodexy a nakonec dlouhodobé záměry pedagogických fakult.

### **3.4.1 Analýza legislativy a strategických dokumentů MŠMT**

Analýza existující legislativy týkající se oblasti vysokého školství a strategických dokumentů ministerstva je důležitou prerekvizitou pro následující analýzu dlouhodobých záměrů a dalších strategických materiálů jednotlivých univerzit a fakult, a to hned z několika důvodů:

- Legislativa vymezuje základní rámec fungování vysokých škol, a tím určuje i ty parametry, o kterých může daná vysoká škola rozhodovat autonomně.
- Legislativa vymezuje, které strategické materiály je vysoká škola povinna vytvářet a uveřejňovat a u některých z nich stanovuje i povinné náležitosti.
- Legislativa a strategické dokumenty MŠMT vymezují určité aspekty strategických materiálů, které budou u všech vybraných univerzit shodné (např. prioritní cíle).
- Strategické dokumenty ministerstva jsou nadřazeny strategickým dokumentům jednotlivých univerzit, které z nich logicky vycházejí a podrobněji je rozvádějí v závislosti na realitě dané univerzity.

Z legislativních dokumentů je z hlediska strategických materiálů vysokých škol relevantní Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a nařízení vlády č. 274/2016 Sb. o standardech pro akreditace ve vysokém školství.

Nejvyšším dokumentem určujícím obecné směřování národní vzdělávací politiky je pro sledované období Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. Pro vysoké školství je pak klíčovým strategickým dokumentem Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016-2020. Třetím významným dokumentem je pro vysokoškolskou oblast Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020.

V legislativních i strategických dokumentech budou sledovány především ty aspekty, které se přímo váží ke kultuře a klimatu vysokých škol, a souvisejí tedy s výzkumným cílem a otázkami.

## Legislativa

Zákon č. 111/1998 Sb. definuje vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy, vrcholná centra vzdělanosti, poznání a tvůrčí činnosti. Na rozvoji společnosti se podílejí řadou činností:

- vytvářejí a uchovávají poznání;
- umožňují získání profesní kvalifikace, odbornosti a předpokladů pro vědeckou práci;
- podílejí se na celoživotním vzdělávání nabídkou dalšího vzdělávání;
- přispívají k veřejné diskuzi o společenských otázkách a podporují utváření občanské společnosti;
- spolupracují se státní správou, komerční a kulturní sférou, přispívají k rozvoji regionů;
- rozvíjejí evropskou i celosvětovou spolupráci. (Zákon č. 111/1998 Sb., § 1)

Vysoké školy mají výsadní postavení a jako jediná instituce mohou přiznávat akademické tituly a jsou oprávněny používat akademické insignie a vykonávat akademické obřady (Zákon č. 111/1998 Sb., § 2 a § 4). Specifické rituály a ceremoniály, které se ve spojení s těmito činnostmi na vysokých školách provozují jsou významným prvkem kultury vysokých škol. Pro vysoké školy je také typická komunita tzv. akademická obec, kterou tvoří akademičtí pracovníci spolu se studenty (Zákon č. 111/1998 Sb., § 3). Právem členů akademické obce je volit si své zastupitele do akademických orgánů (Zákon č. 111/1998 Sb., § 4). Zákon zaručuje vysokým školám řadu práv a svobod – svobodu vědy, výzkumu, tvůrčí činnosti a výuky; možnost svobodně si volit studijní program z nabídky, právo svobodně projevit vlastní názory či zveřejňovat výsledky bádání. Veřejné vysoké školy mají ve své samosprávě řadu oblastí, např. vnitřní organizaci, počty přijímaných studentů a podmínky přijímacího řízení, tvorbu a realizaci studijních programů, zajišťování a hodnocení kvality, organizaci studia a tvůrčí činnosti, spolupráci s dalšími organizacemi a zahraničím atd. (všechny oblasti viz Zákon č. 111/1998 Sb., § 6).

Paragraf 21 zákona č. 111/1998 Sb. ukládá veřejným vysokým školám povinnost

- 1) vypracovat a zveřejnit každý rok výroční zprávu o činnosti
- 2) a výroční zprávu o hospodaření,
- 3) vypracovat, projednat s ministerstvem a zveřejnit strategický záměr.

- 4) Kromě toho musí vysoká škola činit opatření k vyrovnávání příležitostí ke studiu.

Výroční zpráva o hospodaření obsahuje především informace finančního rázu, není proto nutné se jí podrobněji zabývat. Povinné obsahové náležitosti zprávy o činnosti veřejné vysoké školy jsou: přehled činnosti za daný kalendářní rok, výsledky hodnocení činnosti VŠ, případné změny ve vnitřních předpisech a orgánech VŠ a údaje stanovené správní radou VŠ. Výroční zpráva o činnosti je předložena k projednání správní radě vysoké školy (Zákon č. 111/1998 Sb., § 15). Náležitosti strategického záměru nejsou v zákoně o vysokých školách stanovené, zákon ovšem upravuje postup schvalování strategického záměru vysoké školy. Ten na návrh rektora projednává vědecká rada vysoké školy a posléze ho předkládá akademickému senátu (Zákon č. 111/1998 Sb., § 12), který strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti schvaluje včetně každoročních plánů jeho realizace (Zákon č. 111/1998 Sb., § 9). Po schválení v akademickém senátu je strategický záměr postoupen ke schválení správní radě (Zákon č. 111/1998 Sb., § 15).

Fakulta musí realizovat alespoň jeden akreditovaný studijní program a vykonávat tvůrčí činnost, má právo vykonávat akademické ceremoniály a používat vlastní akademické insignie (Zákon č. 111/1998 Sb., § 23). Postup schvalování strategického záměru je obdobný jako pro úroveň celé vysoké školy – vědecká rada fakulty projednává návrh strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti fakulty (Zákon č. 111/1998 Sb., § 30), který je na návrh děkana schvalován akademickým senátem fakulty (Zákon č. 111/1998 Sb., § 27). Strategický záměr fakulty je vypracováván v souladu se strategickým záměrem příslušné vysoké školy (Zákon č. 111/1998 Sb., § 30).

Role MŠMT spočívá jednak ve vypracování a zveřejnění výroční zprávy o stavu vysokého školství a strategického záměru ministerstva a jednak v projednání a vyhodnocení strategických záměrů všech vysokých škol a plánů realizace pro každý rok (Zákon č. 111/1998 Sb., § 87).

Nařízení vlády č. 274/2016 Sb. o standardech pro akreditace ve vysokém školství obsahuje několik požadavků na institucionální prostředí vysoké školy, z nichž některé se týkají poslání a strategie vysoké školy. Toto nařízení ukládá vysokým školám povinnost mít srozumitelně vymezeno své poslání, strategické cíle ve vztahu ke vzdělávací i tvůrčí činnosti, mezinárodní

spolupráci, rozvoji VŠ a k podpůrným aktivitám. Pro tyto cíle má vysoká škola stanoveny ukazatele ke sledování jejich naplňování.

Kromě toho klade nařízení důraz na dodržování funkčních postupů při tvorbě a schvalování strategického záměru a dalších strategických dokumentů a jejich přístupnost široké veřejnosti. Nařízení dále ukládá vysokým školám povinnost mít etický kodex, který se vztahuje na všechny členy akademické obce i ostatní zaměstnance.

Ve vztahu k zajišťování rovného přístupu ke studiu má mít vysoká škola vytvořený účinný systém a poskytovat podpůrné služby a opatření ve prospěch studentů se specifickými potřebami. V neposlední řadě do své vzdělávací činnosti promítá vysoká škola regionální, národní i mezinárodní spolupráci (Nařízení vlády č. 274/2016 Sb.).

### **Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020**

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 je klíčovým strategickým dokumentem MŠMT, který pracuje s konceptem celoživotního učení a stanovuje tři průřezové priority vzdělávání:

- 1) snižování nerovnosti ve vzdělávání;
- 2) podpora kvalitní výuky (kariérní systém a zkvalitnění vzdělávání pedagogů);
- 3) odpovědné a efektivní řízení vzdělávacího systému (MŠMT, 2014, s. 5).

Kultury a klimatu vysokých škol s pedagogickými fakultami se dotýkají hlavně první dvě priority. V rámci priority snižování nerovnosti je cílem pro terciární stupeň vzdělávání udržet otevřený přístup. Česká vzdělávací soustava je totiž problematická právě z hlediska nerovností ve vzdělanosti panujících mezi mladými lidmi (MŠMT, 2014, s.13). Přestože došlo v minulých letech k výraznému nárůstu počtu vysokoškolských studentů, a tím i ke zlepšení dostupnosti terciárního vzdělávání, přetrvávají překážky pro některé znevýhodněné skupiny (rodiny s nízkým socioekonomickým statutem či nízkým dosaženým vzděláním rodičů, zdravotně postižení zájemci o studium) v populaci (MŠMT, 2014, s.20). I při odstranění bariér na vstupu do vysokoškolského vzdělávání, existují další překážky, které se podílejí např. na rostoucí studijní neúspěšnosti. Cíli terciárního vzdělávání je tedy zlepšovat jeho systém, zvyšovat jeho kvalitu, spravedlnost a efektivitu (MŠMT, 2014, s.20), zvyšovat podíl populace, který dosáhne vysokoškolského vzdělání (MŠMT, 2014, s.5) a následně

usnadňovat zapojení absolventů do pracovního trhu (MŠMT, 2014, s.21). Problematická je také do určité míry restrukturalizace studijních programů v rámci boloňského procesu na bakalářskou a magisterskou úroveň, protože je v některých případech toho rozdělení pouze formální záležitostí bez hlubšího promyšlení smyslu (MŠMT, 2014, s.20) a bez reálné možnosti odpovídajícího uplatnění absolventů bakalářského stupně.

V rámci priority podpory kvalitní výuky je cílem modernizovat vysokoškolské vzdělávání učitelů a ředitelů (týká se pedagogických fakult) a obecně zvýšit kvalitu výuky (nejen) na vysokých školách.

V České republice je učitelství málo atraktivní profesí s omezenými možnostmi kariérního růstu a seberealizace, nízkou prestiží a nízkým platovým ohodnocením. To přispívá ke stárnutí učitelských sborů a rostoucímu podílu žen-učitelek na úkor mužů. Vzorem jsou úspěšné vzdělávací systémy, které se vyznačují tím, že věnují pozornost výběru, přípravě a profesní podpoře učitelů, a kde má zároveň tato profese odpovídající společenskou prestiž. S cílem zlepšení situace v České republice stanovuje ministerstvo za dílčí cíle modernizovat přípravu budoucích učitelů, umožnit jim soustavné zlepšování pedagogických dovedností a profesní rozvoj (MŠMT, 2014, s.25).

Protože jsou výsledky vysokoškolských studentů ovlivňovány kvalitou jejich učitelů, klade si ministerstvo za cíl zvýšit kvalitu výuky na VŠ. Vzhledem k výzvě, kterým vysoké školství aktuálně čelí (vyšší počet studentů na jednoho akademického pracovníka a jejich heterogenita, nedostatečná internacionalizace), budou zaváděna opatření na podporu pedagogické činnosti akademických pracovníků a výuka jako politický nástroj bude nabývat na významu. Prohlubovat by se měla také internacionalizace studia a studijní programy by měly být obohaceny o praxi. Na úrovni vysokých škol je pak dalším cílem modernizace vnitřního systému hodnocení kvality a jeho lepší provázanost s vnějším hodnocením a akreditacemi (MŠMT, 2014, s. 28-33).

Na závěr předjímá Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 prioritní témata pro oba navazující strategické dokumenty týkající se terciárního vzdělávání - Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na léta 2016 – 2020 a Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020.

### **Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016-2020**

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016-2020 (dále jen „Dlouhodobý záměr MŠMT“) vypracovává v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb. o vysokých školách MŠMT a každoročně jej aktualizuje. V návaznosti na něj vypracovávají jednotlivé vysoké školy své dlouhodobé záměry, které posléze projednávají s ministerstvem (MŠMT, 2015a, s. 44). Dlouhodobý záměr MŠMT vymezuje strategické priority na dané období a rozpracovává hlavní plánovaná opatření vysokoškolské politiky. Analyzován je dokument pro období 2016-2020. Dlouhodobý záměr se soustředí na střednědobou až dlouhodobou perspektivu, zatímco každoroční aktualizace obsahuje opatření pro daný rok a krátkodobější úkoly a reaguje na významné změny ve vysokoškolském systému i ve společnosti (MŠMT, 2015a, s. 4-5).

Ministerstvo v dlouhodobém záměru vymezuje svou misi v podobě tří obecných hodnot, které určují jeho priority pro dané období. Hodnotami pro roky 2016-2020 jsou relevance, efektivnost a dostupnost. Relevantní vysokoškolské vzdělání reaguje na vývojové tendence ve společnosti i na vysokých školách v zahraničí. Naplňování efektivnosti by mělo být zajišťováno užitkem plynoucím z činnosti vysokých škol a jeho kvalitou v poměru k vynaloženým nákladům. Dostupnost terciárního vzdělávání není ovlivněna pohlavím, sociální, etnickou či náboženskou příslušností, ekonomickým zázemím nebo zdravotním omezením (MŠMT, 2015a, s. 6).

Ministerstvo školství stanovuje pro roky 2016-2020 následujících sedm klíčových cílů, které vyjadřují žádoucí stav dosažený v roce 2020 (MŠMT, 2015a, s. 8-9):

1. Zajišťování kvality - Vysoké školy budou hrát zásadní roli v zajišťování kvality svých činností.
2. Diverzita a dostupnost - Vysoké školy budou nabízet široký a diverzifikovaný přístup ke kvalitnímu vzdělávání.
3. Internacionalizace - Výuka i tvůrčí činnosti vysokých škol budou mít zřetelný mezinárodní charakter.

4. Relevance - Vysoké školy budou ve své činnosti reflektovat aktuální společenský vývoj, nejnovější vědecké poznatky a potřeby partnerů.
5. Kvalitní a relevantní výzkum, vývoj a inovace - Výsledky výzkumu a vývoje na vysokých školách budou mezinárodně relevantní a efektivně přenášeny do aplikační sféry.
6. Rozhodování založené na datech - Řízení vysokoškolské politiky i samotných vysokých škol bude koncepční, transparentní a založené na datech.
7. Efektivní financování - Financování vysokých škol bude stabilní, transparentní a efektivní.

Jednotlivé prioritní cíle jsou v dokumentu podrobněji specifikovány a jsou zde vymezena opatření, která by měla vést k naplnění těchto cílů. V závěru dlouhodobého záměru jsou uvedeny indikátory sloužící ke sledování plnění prioritních cílů a jejich dílčích aspektů na národní úrovni. S ohledem na zaměření této diplomové práce budou dále přiblíženy jen ty cíle a jejich aspekty, které jsou v kompetenci vysokých škol nikoli ministerstva. Jedná se především o cíle 1-6 a části dokumentu s doporučeními pro vysoké školy, jak při plnění daného cíle postupovat (tj. které dílčí kroky mohou VŠ uskutečnit). Strategické priority určené ministerstvem by měly mít adekvátní odraz v dlouhodobých záměrech jednotlivých vysokých škol.

#### Zajišťování kvality

Vysoké školy by se měly soustředit na kvalitní strategické řízení, dobře nastavené vnitřní mechanismy zajišťování kvality a na vysokou kvalitu tvůrčích výstupů i osvojených znalostí, dovedností a kompetencí absolventů. Vysoké školy by se měly více diverzifikovat, studijní programy by měly být jasně profilované a informace o studiu a jednotlivých vysokých školách veřejně dostupné (MŠMT, 2015a, s. 8).

Vysoké školy by tak měly zavést, popřípadě rozvíjet své stávající systémy zajišťování vnitřní kvality. K tomu by mělo přispět i definování výstupů studijních programů v podobě tzv. výsledků učení, tj. toho, co studenti po ukončení jednotlivých kurzů i celých studijních programů znají, umí a čemu rozumí. Při studiu by měl být také kladen menší důraz na formální nároky a větší na praktickou složku studia. K přípravě strategických dokumentů by měly vysoké školy přizvat širokou škálu partnerů. Kritériem pro ověření kvality českých



vysokých škol bude mimo jiné jejich umístění v mezinárodních žebříčcích (MŠMT, 2015a, s. 11-12).

#### Diverzita a dostupnost

Vysoké školy budou nabízet kvalitní vzdělávání široké škále studentů (bez ohledu na vzdělání rodičů, socioekonomický status, pohlaví, věk, apod.) včetně výjimečně nadaných a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami (MŠMT, 2015a, s. 8). To znamená navýšení podílu studentů se speciálními vzdělávacími potřebami, navýšení podílu absolventů, jejichž rodiče nemají vysokoškolské vzdělání a celkové zvýšení podílu studentů absolvujících bakalářské studium. Podíl osob s vysokoškolským vzděláním v populaci ve věku 30-34 let by měl dosáhnout minimálně 35 %. Vysoké školy by také měly jako součást svého vzdělávacího působení nabízet kurzy celoživotního vzdělávání (MŠMT, 2015a, s. 22).

#### Internacionalizace

Prostředí vysokých škol by mělo mít mezinárodní charakter (MŠMT, 2015a, s. 8). Toho by měly vysoké školy dosahovat jednak vysíláním vlastních studentů a akademických pracovníků do zahraničí a jednak plnou integrací příjíždějících studentů a vyučujících do zdejší akademické komunity. Kromě toho by měly vysoké školy při tvorbě strategických dokumentů čerpat inspiraci ze zahraničí a stanovovat si prioritní teritoria, kde budou navazovat intenzivní spolupráci. Studijní programy by měly být podobné programům partnerských vysokých škol, aby mobility nevedly k prodlužování studia, a tvůrčí činnost by měla být častěji realizována ve spolupráci s kolegy z dalších zemí (MŠMT, 2015a, s. 15).

#### Relevance

Vysokoškolské vzdělávání bude reflektovat vědecké poznatky, vývoj ve společnosti a potřeby partnerů na lokální, národní i mezinárodní úrovni. Vysoké školy budou také úzce spolupracovat s absolventy, zaměstnavateli, neziskovým sektorem, veřejnou správou a dalšími vědeckými a výzkumnými institucemi (MŠMT, 2015a, s. 8). Tito partneři budou ve větší míře zapojeni do tvorby studijních programů a hodnocení kvality činnosti vysokých škol. Kromě toho by měly vysoké školy klást větší důraz na přenositelné a jazykové kompetence u studentů a absolventů a budovat centra podpory pro své zaměstnance (MŠMT, 2015a, s. 16-17). Naplnění těchto dílčích cílů se projeví v nízkém podílu nezaměstnaných

absolventů a jejich pracovním uplatnění na pozicích odpovídajících dosaženému vzdělání (MŠMT, 2015a, s. 23).

#### Kvalitní a relevantní výzkum, vývoj a inovace

Vysoké školy by se měly soustředit na špičkový výzkum s vysokými společenskými přínosy a s možností komerčního využití poznatků. Za účelem efektivního využívání výzkumných kapacit by měly vysoké školy formulovat strategie výzkumu. Vysoké školy by měly usilovat o zapojení do výzkumných projektů na různých úrovních (regionální, evropské, globální), o začlenění do mezinárodních sítí výzkumníků a o získávání prestižních mezinárodních grantů. Rozvojem spolupráce s externími partnery mohou vysoké školy docílit lepšího přenosu poznatků do praxe, jejich komerčního využití či podporovat inovační podnikání (např. v technologických parcích nebo podnikatelských inkubátorech) (MŠMT, 2015a, s. 18-19).

#### Rozhodování založené na datech

Vysoké školy by měly zajistit sběr a vyhodnocování dat souvisejících s hodnocením kvality, rozvíjet strategické, koncepční a analytické dovednosti svých zaměstnanců a spolupracovat navzájem i s ministerstvem při sběru dat. Tyto kroky by měly vést ke koncepčnímu, transparentnímu a na datech založenému řízení vysokých škol (MŠMT, 2015a, s. 8-20).

#### **Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020**

Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020 (Rámec rozvoje 2020) ukotvuje základní priority rozvoje českého vysokého školství a poskytuje pro něj také analytické a strategické podklady (MŠMT, 2015b, s. 45). Jeho úspěšná implementace by měla vést k následujícímu cíli: *„v roce 2020 budou vysoké školy nabízet široké spektrum kvalitních studijních programů, které budou reflektovat potřeby a zájmy různorodé populace studentů a moderní inovativní ekonomiky. Ze vzdělávání nebudou vyloučeni sociálně znevýhodnění, uchazeči se speciálními potřebami ani jiní netradiční studenti. Prostředí na školách bude tvůrčí, inovativní, otevřené novým podnětům a obohaceno výrazným počtem mezinárodních studentů i zahraničních akademických pracovníků.“* (MŠMT, 2015b, s. 2).

Mezi roky 1989 a 2014 došlo ke zčtyřnásobení počtu studentů, a vysoké školství se tak otevřelo prakticky všem absolventům maturitní zkoušky, tedy se velmi zvýšila jeho

dostupnost. Vysokoškolský systém se však tomuto nárůstu nedokázal ještě zcela přizpůsobit, stále není vytvořena profilace a diverzifikace studijních programů, chybí infrastruktura i personální zajištění. Mezi největší výzvy nadcházejícího období patří očekávaný demografický pokles zájemců o vysokoškolské studium, snaha zefektivňovat a zkvalitňovat činnost vysokých škol a zvyšování relevance vzdělávání pro každého studenta (MŠMT, 2015b, s. 2).

Analýza stávající situace ve vysokém školství je shrnuta do několika základních bodů, které poukazují na problematické aspekty ve vysokoškolském systému.

- S ohledem na demografické složení populace v České republice se očekává výrazný pokles zájemců o vysokoškolské studium z řad maturantů, jejichž zpětný nárůst lze očekávat až od roku 2023 (MŠMT, 2015b, s. 5).
- Je potřeba nadále podporovat rozvoj kvality vysokoškolské přípravy, ačkoli některá opatření k němu vedoucí již byla realizována (zavedení garanta studijního programu, kvalitativní ukazatele v pravidlech pro rozdělování finančních prostředků, zapojení do zahraničních grantů, studentské hodnocení výuky atd.). Aktuálním problémem v této oblasti je nedostatečné personální zajištění a nedostatečné rozšíření systémů hodnocení kvality mezi vysokými školami (MŠMT, 2015b, s. 6).
- Spolupráce s praxí byla v důsledku prudkého nárůstu studentů spíše omezena a z hlediska zákona není pro vysoké školy obligatorní. Na vysoké školy se nicméně obracejí některé podnikatelské subjekty a navazují s nimi užší spolupráci. Chybí však nastavení systematického rámce spolupráce a užší provázanost vysokých škol s aplikační sférou (MŠMT, 2015b, s. 6-7).
- Uplatnění absolventů na trhu práce je dobré, procento nezaměstnanosti je pod evropským průměrem. Nicméně čerství absolventi v některých případech zastávají pozice, na které jsou překvalifikováni, a až po nasbírání zkušeností se posouvají do odpovídající pozice (MŠMT, 2015b, s. 8).
- Čeští absolventi jsou dobře vybaveni profesními kompetencemi, je však potřeba u nich více rozvíjet tzv. přenositelné kompetence a také podnikavost (vznik inkubátorů a technologických center) (MŠMT, 2015b, s. 8-9).

- V českém vysokém školství přetrvávají bariéry pro osoby s nižším socioekonomickým statusem, studenty z národnostních menšin, studenty s SVP či studenty, jejichž rodiče nemají VŠ vzdělání (MŠMT, 2015b, s. 10-11).
- Zastoupení žen a mužů v celkovém počtu studujících na VŠ je vyrovnané s mírnou výchylnou ve prospěch žen. Velké rozdíly jsou však s ohledem na studijní programy, kde některé jsou značně feminizované (pedagogické, zdravotnické, společenskovědní), zatímco v jiných je zastoupení žen minimální (technické a přírodovědné programy) (MŠMT, 2015b, s. 11-12).
- Trendem je vzrůstající studijní neúspěšnost, která je nejčastější v prvním ročníku bakalářského studia a je častější u mužů než u žen. Velmi často jsou také neúspěšně ukončována studia doktorská. Studijní neúspěšnost výrazně narušuje efektivitu vysokých škol (MŠMT, 2015b, s. 12-14).

Na analýzu stávající situace navazují návrhy opatření, které ukládají vysokým školám některé konkrétní úkoly v daných oblastech. V oblasti strategického řízení je úkolem vysokých škol připravit a schválit strategii vysoké školy, nebo ji aktualizovat tak, aby odrážela záměry obsažené v dlouhodobém záměru MŠMT. V oblasti vzdělávání přesunou vysoké školy pozornost na jeho kvalitu, aby co nejlépe připravovaly absolventy pro uplatnění v praxi a výzkumné činnosti. To s sebou nese požadavek na stanovení prioritních oborů, které budou konkurenční výhodou dané VŠ, a rozhodnutí o neprioritních oborech. Mnohem větší důraz by měly vysoké školy klást na internacionalizaci studia ve všech jejích podobách (mobility členů akademické obce, studijní programy v cizím jazyce, zapojení do mezinárodních výzkumů, mezinárodní letní školy apod.) (MŠMT, 2015b, s. 17-18). Internacionalizace je považována za natolik významnou, že je i samostatnou oblastí opatření. Vysoké školy by měly připravit či aktualizovat svou vlastní strategii internacionalizace, která bude na systémové úrovni podporována jako významný zdroj konkurenceschopnosti České republiky (MŠMT, 2015b, s. 21). V dalších oblastech (Výzkumná a inovační, umělecká a další tvůrčí činnost; třetí role a podpůrné procesy) jsou vymezeny pouze aktivity ze strany ministerstva, nikoli úkoly pro vysoké školy.

Na strategické dokumenty navazuje Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, který umožňuje čerpání finančních prostředků na stanovené priority z Evropských strukturálních a investičních fondů.

Z analýzy dokumentů ministerstva školství vyplynuly následující prioritní oblasti a klíčová slova, která tyto oblasti sytí (viz tabulka č. 5). U každého slova je podtržena část, která byla zadávána do vyhledávání.

*Tabulka 5 Sledované oblasti a příslušná klíčová slova*

Oblast	Klíčová slova
Obecná kategorie	<u>Vzdělávání</u> , <u>výzkum</u> , <u>vývoj</u> , <u>výuka</u> , <u>tvůrčí</u>
Zajišťování kvality	<u>Kvalita</u> , <u>příprava učitelů/ pedagogů</u> , <u>vybavení</u>
Diverzita a dostupnost	<u>Rovnost</u> , <u>otevřenost</u> , <u>prostupnost/ propustnost</u> , <u>inkluz</u> e, <u>integrace</u> , <u>nadání</u> , <u>nadání</u> , <u>talent</u> , <u>specifické</u> potřeby/ poruchy učení, <u>diverzita/ diverzifikace</u> , <u>celoživotní/ CŽV</u> , studijní neúspěšnost
Internacionalizace	<u>Internacionalizace</u> , <u>zahraniční</u> , <u>mezinárodní</u>
Relevance	<u>Modernizace</u> , <u>atraktivní</u> , <u>žebříček</u> , <u>konkurenceschopnost</u> , <u>trh práce</u> , <u>uplatnitelnost</u> , <u>relevance</u> , <u>praxe/ praktický</u> , <u>partneři</u> , <u>přenositelné</u> (kompetence)/ <u>měkké</u> dovednosti/ <u>soft skills</u> , <u>region</u> , <u>komerční</u> využití/ <u>komercializace</u> , <u>podnikání</u> , <u>inkubátor</u> , <u>technologie</u> , <u>technologický/ vědecký park</u> , <u>aplikace</u> (do praxe)
Výzkum, vývoj, inovace	<u>Inovace/ inovativní</u> , <u>projekt</u> , <u>grant</u>
Rozhodování a řízení	<u>Strategie</u> , <u>etika/etický</u> , <u>efektivnost/efektivita</u> , <u>data</u> , <u>transparentnost</u>

### 3.4.2 Analýza veřejně přístupných dokumentů univerzit

Veřejně přístupné strategické dokumenty vysokých škol analyzované v této práci jsou institucionálního charakteru – zpracování výroční zprávy a dlouhodobého záměru je povinnost vysokých škol vyplývající z legislativy. Ostatní strategické nástroje, např. vizi, misi, hodnoty atd. si vysoká škola může, ale nemusí stanovit v závislosti na vlastní marketingové strategii. Povinností VŠ je pouze definovat ve svém statutu poslání (není součástí této práce) a mít uveřejněn etický kodex pro členy akademické obce.

Strategické materiály a etické kodexy analyzované v této části práce byly vyhledávány pro následující univerzity:

- Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích (JU),
- Masarykova univerzita v Brně (MU),
- Ostravská univerzita (OU),
- Univerzita Hradec Králové (UHK),
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (UJEP),
- Univerzita Karlova (UK),
- Univerzita Palackého v Olomouci (UPOL),
- Západočeská univerzita v Brně (ZUČ).

Tabulka č. 6 přehledně shrnuje, které strategické materiály byly dostupné na veřejných webových stránkách příslušných univerzit.

*Tabulka 6 Dostupné strategické materiály vybraných univerzit*

<b>Univerzita</b>	<b>Vize</b>	<b>Mise</b>	<b>Hodnoty</b>	<b>DZ uni</b>	<b>VZoČ 2017</b>	<b>Etický kodex</b>	<b>DZ PF</b>
JU	X		X	X	X	X	X
MU	X		X	X	X	X	X
OU	X	X	X	X		X	X
UHK	X	X		X	X	X	X
UJEP	X			X	X	X	X
UK	X			X	X	X	X
UPOL	X			X	X	X	X
ZČU	X	X	X	X	X	X	X

Pokud měla vysoká škola definovanou vizi, misi či hodnoty, platilo ve všech případech, že byly obsaženy v jejím dlouhodobém záměru. Kromě toho, že byly tyto strategické prvky zahrnuty do obsahové analýzy, jsou jim věnovány samostatné kapitoly, které se podrobněji věnují jejich obsahu nad rámec klíčových slov.

## Vize a mise

Vize a mise budou podrobněji analyzovány společně, protože jen tři z vybraných univerzit mají definované oba tyto strategické prvky a protože se mohou do určité míry překrývat.

Způsob definování vize univerzity byl mezi univerzitami velmi rozdílný. Zatímco některé měly vizi shrnutou do jedné rozvitě věty (např. JU, UHK, UK), jiné podrobně rozepisovaly dílčí aspekty vize (např. UPOL, extrémem pak byla vize ZČU s přibližným rozsahem 1000 slov). Zajímavé je, že po obsahové stránce nehrál rozsah vize příliš velkou roli. Podobné množství důležitých témat se vešlo jak do jedné rozvitě věty, tak do třístránkové vize.

Nejčastěji se objevujícím tématem bylo postavení univerzity, její prestiž a atraktivita, a to jak v kontextu českého terciárního vzdělávání, tak v mezinárodním srovnávání. V různé podobě se toto téma vyskytlo ve všech vizích s výjimkou OU, kde explicitní pojmenování tohoto tématu chybělo. V sedmi z osmi analyzovaných vizí se také objevila tematika regionu v podobě spolupráce s ním, jeho rozvíjení v různých oblastech (vzdělávání, kultura, sportovní aktivity) či řešení regionálních problémů. Všechny univerzity kromě UK považují tuto formu provázanosti za důležitou součást své vize.

Dalšími důležitými tématy byly kvalitní výzkum, otevřenost a internacionalizace univerzity a její společenské poslání (třetí role). Tato tři témata se vyskytovala v šesti vizích. Výzkum byl zásadní pro MU, UHK, UJEP, OU, UPOL a ZČU, otevřené internacionální prostředí pro UHK, UJEP, UK, OU, UPOL a ZČU a společenské poslání pro JU, MU, UJEP, OU, UPOL a ZČU.

Celkem v pěti vizích – JU, MU, UHK, UK a UPOL - byl věnován prostor vytváření příjemného a vstřícného prostředí (pro české i zahraniční studenty a zaměstnance) a pět vizí zdůrazňovalo inkluzivní charakter univerzity, konkrétně vize MU, UHK, OU, UPOL a ZČU. V polovině vizí se objevila v různých podobách tendence univerzity reagovat na společenský vývoj či snaha vyvíjet iniciativu a na tomto vývoji se podílet. Jednalo se o vize MU, UK, OU a ZČU. Méně častými společnými tématy byl důraz na kvalitu činností univerzity (UJEP, UPOL a ZČU) a zaměření na (kvalitní) vzdělávání (MU, UPOL a ZČU). Vzhledem k svému rozsahu obsahovala vize ZČU ještě některá další dílčí témata, která se v jiných vizích neobjevila, jednalo se např. o spolupráci se zaměstnavateli, spolupráci fakult v rámci univerzity i univerzit v ČR navzájem.

Misi měly definovány tři univerzity, nicméně OU měla misi sloučenou s vizí, a nebylo tedy možné rozlišit, která část textu je považována za misi a která za vizí. K analýze tedy zbyly jen dvě mise, mise UHK a mise ZČU. V případě UHK sloužila mise jako podrobnější specifikace obecné vize, zatímco u ZČU byla situace zcela opačná.

Mise UHK v podstatě shrnuje hlavní priority univerzity a cílovou podobu v budoucnosti, ke které prostřednictvím realizace svého dlouhodobého záměru směřuje. UHK chce být renomovanou a stabilní institucí s inspirativním prostředím nabízející špičkové vzdělání a uplatnitelnost absolventů. Ve vědě a výzkumu chce realizovat kvalitní základní i aplikovaný výzkum a propojovat ho s praxí. Důležitý je aspekt internacionalizace ve všech činnostech univerzity a zároveň její působení ve veřejném životě regionu.

Mise ZČU se více vztahuje k vymezení identity této univerzity. ZČU chce být moderní, perspektivní, stabilní, vyváženou, úspěšnou, výraznou a jedinečnou univerzitou díky své nezaměnitelné identitě. Ta v sobě spojuje tradici technické školy s moderní multioborovou univerzitou se zodpovědným přístupem ke své odborné i celospolečenské roli.

### **Hodnoty**

Hodnoty měly definovány čtyři univerzity, tedy přesně polovina. JU měla stanoveno 5 hodnot, MU 3 hodnoty, OU 6 hodnot a ZČU 9 hodnot, z toho některé obsahovaly fakticky více různých hodnot (reálně se tedy jedná o přibližně 16 různých hodnot). Dvě z univerzit měly pouze vyjmenovaný seznam hodnot, a nebylo tedy zcela zřejmé, jaké konkrétní aspekty jednání se pod nimi skrývají. MU a JU měly jednotlivé hodnoty rozepsané podrobněji.

V některých hodnotách se univerzity navzájem shodovaly, řada uvedených hodnot však byla unikátních pro konkrétní univerzitu. Mezi společné hodnoty patřila profesionalita (JU, MU, ZČU), odpovědnost (MU, OU, ZČU), akademická svoboda a autonomie (MU a ZČU), otevřenost (JU a OU), demokratické hodnoty (MU a ZČU) a svoboda (MU, ZČU). Navzájem podobné byly také hodnoty disciplína/ úcta k pravidlům (ZČU a MU) a inkluze/ integrace (OU a JU).

Hodnoty MU byly vždy sdíleny některou z ostatních univerzit, žádná tedy nebyla unikátní, což je dáno i jejich nízkým počtem a vyšší mírou obecnosti. Jedinečné hodnoty OU byly



osobní přístup a rozmanitost, pro JU to byly internacionalizace a ambicióznost. Nejvíce hodnot, které se u jiných univerzit nevyskytovaly, měla ZČU:

- tradiční morální hodnoty euroamerické civilizace,
- harmonický rozvoj jednotlivců a společnosti,
- ekonomičnost a etika,
- odbornost a univerzálnost,
- poznání a uplatnitelnost,
- zakotvenost v regionálním, národním i evropském prostoru,
- udržitelný rozvoj ve znalostní společnosti.

### **Dlouhodobé záměry univerzit**

V této části byly analyzovány Dlouhodobé záměry jednotlivých univerzit, konkrétně:

- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích na období 2016-2020 (JU, 2015).
- Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity na léta 2016-2020 (MU, 2015a).
- Dlouhodobý záměr 2016-2020: Strategie rozvoje Ostravské univerzity (OU, 2015).
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti Univerzity Hradec Králové na období 2016-2020 (UHK, 2015).
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti Univerzity Jana Evangelisty Purkyně na léta 2016-2020 (UJEP, 2015).
- Dlouhodobý – strategický záměr Univerzity Karlovy 2016-2020 (UK, 2015).
- Dlouhodobý záměr Univerzity Palackého na období 2016-2020 (UPOL, 2015).
- Dlouhodobý záměr Západočeské univerzity v Plzni na období 2016-2020 (ZČU, 2015).

Do analýzy dlouhodobých záměrů vstupoval vždy celý dokument v podobě, v které byl uveřejněn na webu univerzity. Analyzován byl veškerý text včetně nadpisů, úvodního slova, popisu stávajícího stavu apod., vyloučeny byly pouze seznamy zkratk. Rozsah

dlouhodobých záměrů univerzit se pohyboval mezi 3 569 – 25 288 slovy, nejdelší dokument byl tedy sedmkrát delší, než dokument nejméně obsáhlý. Rozsahy jednotlivých dlouhodobých záměrů uvádí tabulka č. 7.

*Tabulka 7 Rozsahy dlouhodobých záměrů jednotlivých univerzit*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Počet slov	9 942	9 706	14 245	3 569	11 805	9 008	7 100	25 288
Počet znaků bez mezer	64 208	64 405	92 121	25 546	80 837	58 311	45 266	166 100

Nejdelší dlouhodobý záměr zveřejnila Západočeská univerzita v Plzni, druhý nejdelší dlouhodobý záměr měla UHK, ten byl však téměř o polovinu kratší, než DZ ZČU. Tři dlouhodobé záměry měly podobný rozsah, kolem 9 000 slov. Jednalo se o dokumenty JU, MU a OU. Nejkratší dlouhodobý záměr, který měl pouhých 3 569 slov zveřejnila UJEP, mezi kratší dokumenty patřil i DZ UPOL, který obsahoval 7 100 slov.

Pro větší přehlednost a základní představu o klíčových oblastech pro jednotlivé univerzity uvádí tabulka č. 8 strategické priority jednotlivých univerzit v podobě uvedené v DZ.

*Tabulka 8 Strategické priority jednotlivých univerzit*

Univerzita	Počet priorit	Strategické priority (cíle)
JU	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vzdělávání</li> <li>2. Výzkum</li> <li>3. Internacionalizace</li> <li>4. Otevřenost</li> <li>5. Řízení</li> </ol>
MU	11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diverzifikace a otevřenost studijní nabídky</li> <li>2. Vnitřní kultura založená na sdílených hodnotách</li> <li>3. Individualizované doktorské studium</li> <li>4. Personální řízení a profesní rozvoj zaměstnanců</li> <li>5. Kvalitní vzdělávání reflektující aktuální trendy</li> <li>6. Inspirace a odpovědnost ke společnosti</li> <li>7. Excellence a relevance výzkumu</li> <li>8. Infrastruktura a správa instituce</li> <li>9. Internacionalizace ve vzdělávání</li> <li>10. Efektivita výzkumu a stimulující prostředí</li> <li>11. Informační systémy a IT podpora</li> </ol>

UHK	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vzdělávání</li> <li>2. Věda a výzkum</li> <li>3. Internacionalizace – mezinárodní rozměr</li> <li>4. Infrastruktura a lidské zdroje</li> <li>5. Třetí role UHK, propojení s praxí</li> </ol>
UJEP	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalita</li> <li>2. Kvalitní vzdělávání</li> <li>3. Diverzita a dostupnost</li> <li>4. Internacionalizace</li> <li>5. Relevance</li> <li>6. Kvalitní tvůrčí činnost</li> <li>7. Data a efektivní financování</li> </ol>
UK	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vzdělávací činnost</li> <li>2. Doktorské studium</li> <li>3. Vědecká, výzkumná, vývojová a další tvůrčí činnost</li> <li>4. Třetí role</li> <li>5. Společenství lidí</li> <li>6. Zabezpečení činností</li> </ol>
OU	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalitním studiem ke vzdělanosti</li> <li>2. Excelentní vědou k rozvoji poznání</li> <li>3. Univerzita pro společnost</li> <li>4. SMART univerzita</li> <li>5. Komunikace jako základ spolupráce</li> </ol>
UPOL	10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalitní studium a vzdělávání</li> <li>2. Internacionalizace studijních programů</li> <li>3. Kvalitní vědecká a tvůrčí činnost</li> <li>4. Komercializace výsledků vědy a výzkumu</li> <li>5. Mezinárodní studijní a pracovní prostředí</li> <li>6. Budování značky</li> <li>7. Efektivní systém řízení</li> <li>8. Restrukturalizace řízení lidských zdrojů</li> <li>9. Efektivní, ekonomický, energeticky i ekologicky šetrný uživatelsky přívětivý provoz</li> <li>10. Implementace a rozvoj nových technologií</li> </ol>
ZČU	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalita a relevance</li> <li>2. Internacionalizace a otevřenost</li> <li>3. Partnerství a diverzita</li> </ol>

Univerzity se navzájem výrazně lišily v počtu stanovených prioritních oblastí. Nejméně cílů měla stanoveno ZČU (3 obecné cíle), nejvíce pak MU s 11 prioritními oblastmi. Strategické priority byly nicméně definovány na různé úrovni obecnosti, tj. některé univerzity stanovily

více dílčích klíčových oblastí (např. MU či UPOL), které by bylo možné zahrnout do obecnější kategorie (např. takové, jakou definovala ZČU). Proto byly dlouhodobé záměry analyzovány na úrovni klíčových slov nezávisle na tom, v jaké části dokumentu byla klíčová slova zmiňována.

V následujících kapitolách jsou porovnávány relativní četnosti výskytu klíčových slov v dlouhodobých záměrech jednotlivých univerzit. Do porovnání jsou zahrnuta jednak slova s explicitním vztahem ke kultuře a klimatu univerzity a jednak klíčová slova, která vyplynula z analýzy nadřazených dokumentů MŠMT.

#### Oblast kultury a klimatu

*Tabulka 9 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti kultury a klimatu*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Hodnoty	5	17	0	2	4	3	0	14
	0,50	1,75	0	0,56	0,34	0,33	0	0,55
Normy	0	4	2	1	0	1	3	4
	0	0,41	0,14	0,28	0	0,11	0,42	0,16
Tradice	6	1	8	0	6	1	1	11
	0,60	0,10	0,56	0	0,51	0,11	0,14	0,43
Historie	4	2	5	0	6	2	0	3
	0,40	0,21	0,35	0	0,51	0,22	0	0,12
Poslání	4	2	4	1	3	4	2	4
	0,40	0,21	0,28	0,28	0,25	0,44	0,28	0,16
Vize	9	3	3	1	1	2	2	5
	0,91	0,31	0,21	0,28	0,08	0,22	0,28	0,20
Kultura	4	13	0	0	0	4	0	2
	0,40	1,34	0	0	0	0,44	0	0,08
Klima	0	0	1	0	0	0	0	0
	0	0	0,07	0	0	0	0	0
Atmosféra	0	0	0	0	1	0	0	0
	0	0	0	0	0,08	0	0	0

Klíčová slova porovnávána v této kategorii jsou: hodnoty, normy, tradice, historie, poslání, vize, kultura, klima, atmosféra. Následující tabulka č. 9 uvádí absolutní a relativní četnosti výskytu (v promilách) těchto klíčových slov v dlouhodobých záměrech jednotlivých univerzit.

Hodnoty byly zmiňovány v šesti z osmi analyzovaných dlouhodobých záměrů, nevyskytovaly se pouze u UHK a UPOL, které neměly hodnoty univerzity vůbec definovány ani se k žádným v DZ nevztahovaly. Zajímavé však je, že hodnoty neměly definovány ani UJEP a UK, v jejichž DZ se tato klíčová slova přesto objevila. U obou univerzit byly hodnoty uváděny ve vztahu ke společnosti a akademickým hodnotám. Nejvyšší četnost výskytu slova „hodnoty“, absolutní i relativní, byla v DZ MU. Tato univerzita má hodnoty explicitně definovány a ve svém DZ je uvádí. Strategickou prioritou MU je dokonce podporovat sdílení těchto hodnot mezi studenty a zaměstnanci, a tím vytvářet silnou vnitřní kulturu. Celkem čtrnáctkrát se slovo „hodnoty“ objevilo i v DZ ZČU, v přepočtu na relativní výskyt se však vzhledem k rozsáhlosti dokumentu nejedná o zvlášť významný podíl. Hodnoty se zde objevují v souvislosti s třetí rolí univerzity a jejím společenským působením, v souvislosti s akademickými hodnotami a jsou také obsaženy v krédu ZČU, které zní: *„Stojíme za hodnotami, které ob stojí v měnícím se světě.“* (ZČU, 2015, s.14). JU v úvodu DZ své hodnoty definuje a později v textu se na ně několikrát odkazuje. V DZ OU jsou žádoucí hodnoty také v úvodu vymezeny, ale dále v textu se s nimi už nepracuje. Ve vztahu ke společenskému působení univerzity (třetí roli) považuje OU za svůj cíl přispívat k vytváření nových hodnot ve společnosti.

Slovo „normy“ se v dlouhodobých záměrech vyskytovalo spíše ojediněle, nejčastěji v souvislosti s implementací a dodržováním vnitřních norem jednotlivých univerzit. Oproti normám jako prvku kultury organizace se zde jedná o formální podobu norem, která je explicitní a závazná.

Výraznější odkaz na tradici se objevuje v DZ čtyř univerzit: JU, UHK, UK a ZČU. JU zmiňuje tradici šestkrát, a to především jako základnu, na které dále staví a kterou v průběhu svého rozvoje rozšiřuje o nové prvky. V DZ UHK se hovoří o tradičních oborech, tradičních způsobech PR, tradici grantů či o tradici výzkumných týmů, celkem se zde klíčové slovo tradice vyskytuje osmkrát. Univerzita Karlova vnímá svou návaznost na doby minulé a slovo

tradice se v tomto kontextu v DZ vyskytuje třikrát, další tři výskyty se pak týkají marketingu a přítomnosti UK v tradičních (i nových) médiích. Tradice je součástí identity ZČU, která se v dlouhodobém záměru charakterizuje jako tradiční technická univerzita s vazbou na průmysl, zatímco netechnické obory jsou zde spíše novinkou. V tomto kontextu se slovo tradice objevuje sedmkrát. Kromě toho se v DZ ZČU hovoří o uchovávání tradičních kulturních či morálních hodnot či obohacování tradičních akademických dovedností o přenositelné kompetence. Tradice je jen jednou zmíněna v DZ Masarykovy univerzity (tradiční oblast rozvoje), Ostravské univerzity (tradice regionu) či Univerzity Palackého (tradiční portfolio oborů), v DZ UJEP se dokonce neobjevuje vůbec.

Klíčové slovo historie se nevyskytovalo v DZ UJEP a UPOL. Nejnížší relativní četnost výskytu je pak u ZČU, kde se o historii píše pouze třikrát (historicky osvědčená spolupráce, historické souvislosti, historické jádro města). Dvakrát se historie objevuje v DZ MU (historie univerzity, výzkumná historie) a DZ OU (historie regionu, kvalita života z historického pohledu), což jsou také ojedinělé výskyty ve vztahu k délkám DZ těchto univerzit. O něco častěji se k historii vztahují UHK, JU a UK s absolutní četností 5, 4 a 6 respektive, kde též relativní výskyt je nejvyšší u UK. V DZ UHK se čtyři výskyty týkají historických budov univerzity a jednou historických věd, nejsou tedy přímo spjaty s historií univerzity jako takové. DZ JU naopak obsahuje krátké shrnutí historie univerzity (3 výskyty) a jednou se slovo historie vztahuje k rozdělování financí podle historických výkonů. Na UK, kde je výskyt klíčového slova historie nejvyšší, by se dalo očekávat její zmínění ve vztahu k mnohaletému fungování univerzity, nicméně je zde slovo historie použito ve všech šesti případech ve vztahu k historickým materiálům a historickým fondům.

Klíčové slovo poslání se alespoň jednou objevilo v každém z dlouhodobých záměrů. Nejvyšší absolutní a zároveň relativní četnost výskytu byla u JU a OU. Ačkoli v DZ ZČU se slovo poslání také vyskytovalo čtyřikrát, v relativním vyjádření šlo o nejnížší výskyt. V ostatních dlouhodobých záměrech byl podíl zastoupení klíčového slova poslání k celkovému počtu slov v DZ podobný. Nedá se proto říci, že by v tomto aspektu existovaly mezi univerzitami výraznější rozdíly.

Vize nechyběla v žádném z analyzovaných DZ. Jednou se vyskytovala v DZ UK a UJEP ve formě nadpisu v úvodní části dokumentů, kde byla uvedena vize univerzit, dále v dokumentu

se s ní však již nepracovalo. Dvakrát se slovo vize objevilo v DZ OU a UPOL a třikrát v DZ MU a UHK. Celkem pětkrát se vize vyskytovala v DZ ZČU, což však v relativním vyjádření znamenalo pouze nízký podíl. Absolutně i relativně nejčastěji bylo slovo vize obsaženo v DZ JU, nebylo to však dáno tím, že by se s vizí v rámci dokumentu více pracovalo, ale pouze častějším použitím tohoto slova v úvodu při jejím vymezení, obecném představení jejího naplňování a v závěru při shrnutí.

Kultura ve smyslu kultury organizace<sup>1</sup> se vyskytovala jen v polovině analyzovaných dokumentů, a to v DZ JU, MU, OU a ZČU, ostatní univerzity s tímto jevem ve svých DZ explicitně nepracovaly. V DZ ZČU je jednak cílem prosadit kulturu kvality a jednak identifikace zaměstnanců a studentů s firemní kulturou ZČU, ta však není v témže dokumentu blíže popsána. JU si klade za dílčí cíl posilování pozitivní institucionální kultury, kterou specifikuje skrze nástroje vedoucí k jejímu dosažení (sounáležitost, přátelské prostředí, etika, přístup k informacím). Slovní spojení institucionální kultura se v souvislosti s tím objevuje v DZ celkem čtyřikrát. V DZ Ostravské univerzity se kultura vyskytuje také čtyřikrát, ale spíše nahodile bez zjevného vztahu k ucelenému konceptu institucionální kultury, jednou se zde píše o kultuře spolupráce, poté o kultuře celoživotního učení, kultuře sounáležitosti či kultuře administrativního aparátu. MU má jako jednu z osmi priorit svého DZ stanovenou vnitřní kulturu založenou na sdílených hodnotách, což se odráží i v množství výskytů slova „kultura“. Pro dosažení žádoucího stavu kultury stanovuje konkrétní cíle, nástroje a indikátory.

Oproti kultuře je explicitní výskyt klimatu či atmosféry v dlouhodobých záměrech vzácný. Pouze v DZ UHK se dočteme o změně pracovního klimatu a v DZ UK se píše o svobodné a kreativní atmosféře. Význam, v kterém je zde slovo atmosféra použito, poukazuje spíše na chápání atmosféry jako něčeho dlouhodobého, přesnější by proto bylo také označení klima.

#### Obecná kategorie

Obecná kategorie byla stanovena nad rámec teoretických východisek a analýzy dokumentů MŠMT. Je však neméně důležitá, protože poukazuje na hlavní zaměření jednotlivých univerzit (např. zda je hlavní prioritou vzdělávání, nebo výzkum). Klíčovými slovy v této

---

<sup>1</sup> Z výsledků vyhledávání byly eliminovány veškeré výsledky, které se vztahovaly ke kultuře v jiném než institucionálním významu (např. kulturní akce).

kategorii jsou: vzdělávání, výzkum, vývoj, výuka, tvůrčí. Absolutní i relativní četnosti výskytu uvádí tabulka č. 10.

*Tabulka 10 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v obecné kategorii*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Vzdělávání	29	50	35	32	63	30	25	132
	2,92	5,15	2,46	8,97	5,34	3,33	3,52	5,22
Výzkum	84	99	199	12	42	56	75	239
	8,45	10,20	13,97	3,36	3,56	6,22	10,56	9,45
Výuka	31	34	26	5	27	11	16	44
	3,12	3,50	1,83	1,40	2,29	1,22	2,25	1,74
Vývoj	7	5	26	3	8	4	7	65
	0,70	0,52	1,83	0,84	0,68	0,44	0,99	2,57
Tvůrčí (činnost)	9	5	8	30	36	13	16	47
	0,91	0,52	0,56	8,41	3,05	1,44	2,25	1,86

Nejpočetněji se vyskytujícími klíčovými slovy napříč dlouhodobými záměry bylo jednak vzdělávání a jednak výzkum. Zatímco vzdělávání převládalo nad výzkumem pouze v dlouhodobých záměrech UJEP a UK, výzkum byl častěji zmiňován ve zbývajících šesti DZ. Vzdělávání zaujímal nejmenší podíl na celkovém počtu slov v DZ UHK (2,46 ‰) a JU (2,92 ‰), nejvyšší relativní četnost pak byla v DZ UJEP (8,97 ‰). V ostatních DZ činilo slovo vzdělávání 3,33 - 5,34 promile z celkového počtu slov. Klíčové slovo výzkum se málo frekventovaně vyskytovalo v DZ UJEP a DZ UK. Naopak přes 1 % výskytu z celkového počtu slov dosahoval „výzkum“ v DZ UHK, UPOL a MU, což poukazuje na jejich výzkumnou orientaci (ať už reálnou či předsevzatou). Slovo výzkum bylo poměrně často používáno také v DZ ZČU a DZ JU, o něco méně často pak v DZ OU. Ve všech těchto šesti DZ výzkum četností svého výskytu převyšoval vzdělávání a lze ho tedy považovat za vyšší prioritu.

Výuka byla ve všech DZ zastoupena výrazně méně než vzdělávání i výzkum. Nejnižší relativní četnost byla zjištěna v DZ OU a DZ UJEP, nízká byla také v DZ ZČU a v DZ UHK.



Relativně nejčastěji se naopak o výuce zmiňovaly DZ MU a DZ JU. UPOL a UK s tematikou výuky ve svých DZ pracovaly v porovnání s ostatními univerzitami středně často.

Vývoj se ukázal být spíše doplňkovým klíčovým slovem, se kterým se v DZ příliš často nepracuje a jen ve dvou případech překročil jeho výskyt 1 %, konkrétně v DZ UHK a ZČU. Vývoj navíc významově často souvisel s trendy v určitých oblastech; s tvůrčí inovativní činností pak např. v DZ UHK souviselo jen 15 z 26 výskytů a v DZ ZČU jen 42 z 65 výskytů.

Obdobně jako vývoj byla doplňkovým klíčovým slovem i tvůrčí (činnost). Výjimkou je DZ UJEP, kde klíčové slovo tvůrčí dosahovalo vyšší relativní četnosti výskytu než slovo výzkum a blížilo se svou frekvencí slovu vzdělávání. Pravděpodobně je to způsobeno tím, že je slovo tvůrčí používáno jako zastřešující označení pro výzkumné, umělecké a další tvůrčí činnosti. Častěji se také o tvůrčích činnostech psalo v DZ UK a UPOL, nejméně často se naopak objevovaly v DZ MU, UHK a JU.

#### Zajišťování kvality

Přechod z kvantitativních hledisek na kvalitativní byl jedním ze zásadních principů v dokumentech MŠMT a jeho význam se odrážel i v jednotlivých dlouhodobých záměrech. V kategorii zajišťování kvality byla sledována následující klíčová slova: kvalita, příprava učitelů (četnosti výskytu viz tabulka č. 11).

*Tabulka 11 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti zajišťování kvality*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Kvalita celkem	48	56	114	39	89	94	36	115
	4,83	5,77	8,00	10,93	7,54	10,44	5,07	4,55
Příprava učitelů/pedagogů	0	3	4	0	1	0	0	2
	0	0,30	0,28	0	0,08	0	0	0,08

Téma kvality zaujímalo významné postavení v DZ dvou univerzit, UJEP a OU, kde výskyt klíčového slova kvalita přesáhl 1 %. Výrazně zastoupena byla kvalita také v DZ UHK a DZ UK. V ostatních dlouhodobých záměrech nebylo téma kvality natolik výrazné, nicméně i přesto mu byla věnována určitá pozornost. Při pohledu na relativní četnosti výskytu kvality v DZ lze konstatovat, že šlo o jedno z ústředních témat. Kvalita se objevovala ve vztahu

k akreditacím, nastavení vnitřního systému hodnocení kvality, ve vztahu ke všem činnostem vysoké školy (kvalita studijní nabídky, vzdělávání, výuky, výzkumu, univerzity a poskytovaných služeb) a v neposlední řadě také ve vztahu k lidskému aspektu fungování univerzity (zajišťování kvalitního personálu, kvalitních zájemců o studium, kvalitních studentů, doktorandů apod.).

Druhým klíčovým spojením v této oblasti byla příprava učitelů, a to z toho důvodu, že se jedná o dílčí cíl průřezové priority ve Strategii vzdělávací politiky 2020 (MŠMT, 2014). Kvalitní vzdělávání budoucích pedagogů by mělo vést v konečném důsledku ke zkvalitnění výuky na všech úrovních vzdělávacího systému. Protože do analýzy vstoupily pouze univerzity, jejichž součástí je pedagogická fakulta, bylo předpokládáno, že se ve většině dlouhodobých záměrů toto téma objeví. V analýze se však ukázalo, že pouze polovina DZ se o přípravě učitelů zmiňuje a ve všech případech jen okrajově. Jen jednou toto klíčové spojení uvádí DZ UK, dvakrát DZ ZČU, třikrát DZ MU a nejvícekrát, celkem čtyřikrát DZ UHK.

#### Diverzita a dostupnost

Diverzita a dostupnost je obsáhlejší kategorií, která zahrnuje řadu klíčových slov: rovnost, otevřenost, prostupnost/propustnost, inkluze, integrace, nadání/nadání/talent, specifické potřeby/poruchy učení, diverzita/diverzifikace, celoživotní/CŽV, studijní neúspěšnost. Počty výskytů těchto slov a slovních spojení v jednotlivých DZ uvádí tabulka č. 12.

Prvním klíčovým slovem byla rovnost ve významu rovného přístupu, genderové rovnosti apod., která nebyla obsažena v DZ JU a DZ UK. V ostatních dlouhodobých záměrech byla vždy alespoň zmínka o podpoře rovného přístupu osob se specifickými potřebami či znevýhodněním (OU např. navíc hovoří i o podpoře nadaných studentů) ke vzdělávání. Univerzity těmto studentům nabízejí podpůrné služby (např. UPOL), speciální kurzy vyrovnávající vstupní znalosti (MU) apod.

Otevřenost byla natolik významným tématem, že pronikla do všech DZ, a to v různých významech. Relativně nejčastěji bylo toto klíčové slovo zastoupeno v DZ MU, UK a JU, kde byla zmiňována otevřenost navenek - vůči světu, společnosti, partnerům a spolupráci s nimi, ale i směrem dovnitř – otevřená komunikace, prostředí, výukové materiály apod.

V ostatních dlouhodobých záměrech byla relativní četnost výskytu nižší a nad rámec již uvedených spojení se objevovala například v podobě Dnů otevřených dveří (OU, UPOL), otevřenosti vůči absolventům (UHK) či otevřené diskuzi s veřejností (ZČU).

Tabulka 12 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti diverzita a dostupnost

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Rovnost	0	5	2	2	0	2	3	0
	0	0,52	0,14	0,56	0	0,22	0,42	0
Otevřenost	13	19	4	2	21	3	6	15
	1,31	1,96	0,28	0,56	1,78	0,33	0,85	0,59
Prostupnost/ propustnost	1	0	9	0	4	0	0	1
	0,10	0	0,63	0	0,34	0	0	0,04
Inkluze	0	5	0	4	0	3	0	2
	0	0,52	0	1,12	0	0,33	0	0,08
Integrace/grita (ve vztahu k lidem)	2	4	2	1	0	0	2	5
	0,20	0,41	0,14	0,28	0	0	0,28	0,20
Nadání/ nadání/ talent	7	2	1	3	5	1	1	31
	0,70	0,21	0,07	0,84	0,42	0,11	0,14	1,23
Specifické potřeby/ poruchy učení	6	7	6	6	4	7	10	9
	0,60	0,72	0,42	1,68	0,34	0,78	1,41	0,36
Diverzifikace	1	6	1	5	2	2	2	10
	0,10	0,62	0,07	1,40	0,17	0,22	0,28	0,40
Celoživotní vzdělávání/ CŽV	23	4	10	5	23	18	8	75
	2,31	0,41	0,70	1,40	1,95	2,00	1,13	2,97
Studijní (ne)úspěšnost	3	8	7	3	3	5	1	7
	0,30	0,82	0,49	0,84	0,25	0,56	0,14	0,28

Klíčové slovo prostupnost/propustnost bylo nalezeno v polovině dlouhodobých záměrů, z nichž v DZ JU a ZČU se vyskytovalo pouze jednou. V DZ ZČU je konstatováno, že již

v současnosti existuje transparentní systém prostupnosti mezi CŽV a studijními programy, zatímco JU si teprve klade za cíl rozvíjet propustnost studijních programů. Obdobná situace je na UK, kde se v DZ na několika místech píše o podpoře prostupnosti studijních programů. UHK si dokonce zvyšování prostupnosti studijních oborů mezi jednotlivými součástmi univerzity stanovuje jako jeden z dílčích cílů.

Inkluze je téma opomíjené polovinou analyzovaných DZ, explicitně se k němu naopak vyjadřují MU, UJEP, OU a ZČU. MU se označuje za inkluzivní instituci podporující inkluzivní vzdělávání, která se navíc podílí na vytváření standardu v inkluzivní politice. UJEP se snaží aktivně přispívat k prosazování principů inkluze a inkluzivního prostředí v regionu. Obdobně se k tématu staví i OU, kde je navíc inkluze jednou z hodnot. ZČU rozvíjí inkluzivní aktivity v regionu.

Integrace je klíčové slovo, které se vyskytovalo poměrně zřídka, v DZ UK ani DZ OU nebylo toto klíčové slovo nalezeno. K tématu integrace se v DZ nejčastěji přistupovalo v souvislosti se začleňováním zahraničních studentů a zaměstnanců do života univerzity (MU, UJEP, UPOL, ZČU), ZČU navíc zdůrazňuje integraci studentů se speciálními potřebami. JU a UHK uvádějí v DZ svou roli jako integrujícího činitele v regionu, např. prostřednictvím propojování různých partnerů. Jedním z klíčových principů MU je pak posilování integrity s institucí.

Klíčová slova nadání a talent mají velmi podobný význam a byla proto sloučena do jedné položky analýzy. K tematice nadání se vyjadřují všechny dlouhodobé záměry, ačkoli v některých případech se jedná jen o okrajovou záležitost. Ve všech dlouhodobých záměrech se univerzity zmiňují o podpoře a rozvoji nadaných studentů (stipendia, soutěže). Nejpropracovanější přístup má ZČU, kde je péče o mimořádně nadané studenty jedním z cílů a kde by univerzita měla vytvořit komplexní systém péče (od vyhledávání studentů po uplatnění absolventů v praxi).

Specifické potřeby pronikly do všech DZ s podobnou frekvencí výskytu. Z hlediska relativních četností výskytu se toto téma nejvíce objevuje v DZ UJEP a UPOL. Zatímco na UJEP je cílem univerzitu této skupině studentů vůbec otevřít, UPOL píše o jejich podpoře a zajišťování poradenských a podpůrných služeb vedoucích k vyrovnávání vzdělávacích příležitostí.

Diverzifikace je obecně spíše okrajové téma, které se objevuje v různých významech. Univerzity používají tento termín nejčastěji v kontextu diverzifikace finančních zdrojů (JU, MU, UK), studijní nabídky (MU, UHK, ZČU) či přístupu ke vzdělávání (UJEP, ZČU). V DZ ZČU se píše o diverzifikaci vysokých škol (ZČU), zatímco pro UPOL je důležitá diverzita stravovacích a ubytovacích kapacit (UPOL). OU chce být otevřená diverzifikované škále zájemců o studium, a zajistit tak věkovou, národnostní, sociální a odbornou diverzitu.

Oblastí, která souvisí s diverzifikací studijní nabídky, je celoživotní vzdělávání. Nejvýrazněji (podle relativní četnosti výskytu) se tomuto tématu věnují JU, UK, OU a ZČU (dokonce 2,97 ‰), na druhé straně nejméně MU (0,41 ‰) a UHK (0,7 ‰).

Posledním klíčovým slovem v této oblasti byla studijní (ne)úspěšnost. Do výsledků bylo kromě spojení studijní neúspěšnost započítáno také např. „zvyšování studijní úspěšnosti“ a jakákoli další slova a slovní spojení zabývající se totožným tématem, která byla vyhledána po zadání „úspěšn“. Mezi jednotlivými univerzitami nebyly výrazné rozdíly, protože se jednalo o téma s několika jednotkami výskytů. Nejméně se tématu věnovala UPOL, ačkoli bylo snižování studijní neúspěšnosti uvedeno ve vizi univerzity. Relativně nejvíce se studijní (ne)úspěšností zabývaly MU (nastavení přijímacího řízení, poradenství pro ohrožené studenty) a UJEP (analýza příčin, podpůrná opatření).

#### Internacionalizace

Pro oblast internacionalizace byla stanovena tři navzájem úzce provázaná klíčová slova: internacionalizace, zahraniční a mezinárodní. Protože jde o natolik blízká klíčová slova, postrádá smysl jejich individuální analýza, proto budou DZ porovnávány podle celkového součtu výskytů těchto klíčových slov (viz tabulka č. 13).

*Tabulka 13 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti internacionalizace*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Internacionalizace	9	9	22	4	10	12	12	12
Zahraniční	60	37	60	17	46	41	40	82
Mezinárodní	19	35	54	11	61	37	25	78
Celkem	88	81	136	32	117	90	77	172
	8,85	8,35	9,55	8,97	9,91	9,99	10,85	6,80

Nejvyšší podíl zaujímala oblast internacionalizace v DZ UPOL, kde byla překročena hranice 1 %. Velmi blízko této hodnotě byly také DZ OU, DZ UK a DZ UHK, kde tematika internacionalizace tvořila nejméně 9,5 % veškerého textu. DZ JU, MU a UJEP příliš nezaostávaly a oblastí internacionalizace se také do značné míry zabývaly. Nejnižší zastoupení tohoto tématu pak bylo v DZ ZČU, kde jeho podíl na celkovém textu dlouhodobého záměru tvořil pouhých 6,8 %. Výše uvedená klíčová slova se vyskytovala v souvislosti s větší internacionalizací ve všech činnostech vysokých škol (např. studium v cizím jazyce, joint-degree, mezinárodní výzkumné týmy, apod.), rozvojem zahraničních partnerství, zatraktivňováním prostředí pro zahraniční studenty i pracovníky či větší podporou zahraničních mobilit, a to odchozích i příchozích.

#### Relevance

Oblast relevance je tvořena řadou dílčích aspektů, které jsou ale pro analýzu dlouhodobých záměrů podstatné, neboť především zde je možné nalézt některé výrazné rozdíly mezi univerzitami. Klíčovými slovy pro tuto oblast jsou: modernizace, atraktivní, žebříček, konkurenceschopnost, trh práce, uplatnitelnost, relevance, praxe/ praktický, partneři, přenositelné (kompetence)/ měkké dovednosti/ soft skills, region, komerční využití/ komercializace, podnikání, inkubátor, technologie, technologický/ vědecký park, aplikace (do praxe). Tabulka č. 14 uvádí absolutní a relativní četnosti výskytu klíčových slov.

*Tabulka 14 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti relevance*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Modernizace	10	8	19	1	29	24	22	28
	1,01	0,82	1,33	0,28	2,46	2,66	3,10	1,11
Atraktivní	8	6	6	1	6	4	4	8
	0,80	0,62	0,42	0,28	0,51	0,44	0,56	0,32
Žebříček	0	4	1	0	0	1	1	6
	0	0,41	0,07	0	0	0,11	0,14	0,24
Konkurenceschopnost	6	1	10	1	1	5	1	8
	0,60	0,10	0,70	0,28	0,08	0,56	0,14	0,32
Trh práce	7	2	14	6	3	4	3	8
	0,70	0,21	0,98	1,68	0,25	0,44	0,42	0,32

Uplatnitelnost	5	0	12	1	1	4	0	10
	0,50	0	0,84	0,28	0,08	0,44	0	0,40
Relevance	0	12	2	12	0	10	0	15
	0	1,24	0,14	3,36	0,	1,11	0	0,59
Praxe/praktický	32	6	42	6	3	7	10	45
	3,22	0,62	2,95	1,68	0,25	0,78	1,41	1,78
Aplikace (do praxe)	1	12	17	2	8	9	20	25
	0,10	1,24	1,19	0,56	0,68	1,00	2,82	0,99
Partneři	20	15	20	9	18	12	15	36
	2,01	1,55	1,40	2,52	1,52	1,33	2,11	1,42
Přenositelné kompetence/ měkké dovednosti/ soft skills	6	2	4	0	2	6	0	2
	0,60	0,21	0,28	0	0,17	0,67	0	0,08
Region	23	9	29	15	2	41	2	81
	2,31	0,93	2,04	4,20	0,17	4,55	0,28	3,20
Komericializace	1	1	0	1	2	0	18	6
	0,10	0,10	0	0,28	0,17	0	2,54	0,24
Podnikání	4	2	0	1	2	0	0	1
	0,40	0,21	0	0,28	0,17	0	0	0,04
Inkubátor	1	0	0	0	0	0	0	6
	0,10	0	0	0	0	0	0	0,24
Technologie	30	28	5	5	18	11	14	29
	3,02	2,88	0,35	1,40	1,52	1,22	1,97	1,15
Technologický/ vědecký park	1	1	0	0	1	0	0	1
	0,10	0,10	0	0	0,08	0	0	0,04

Prvním klíčovým slovem byla modernizace příp. moderní. Relativně nejvíce se toto slovo objevovalo v DZ UPOL, časté bylo také v DZ OU a UK v různých kontextech. Uváděna byla modernizace infrastruktury, prostor či vybavení, zavádění moderních forem výuky a technologií a v neposlední řadě také moderní způsob řízení univerzity nebo moderní

prezentace univerzity (web apod.). Pouhý jeden výskyt (0,28 ‰) byl zaznamenán v DZ UJEP v souvislosti s modernizací ubytovacích kapacit.

Všechny univerzity usilují o zvyšování své atraktivity pro potenciální uchazeče z řad studentů i zaměstnanců. Mezi univerzitami nejsou v tomto ohledu výrazné rozdíly – ve všech dlouhodobých záměrech se toto klíčové slovo vyskytlo, ale zároveň nikdy nezískalo významný podíl. Obvyklé kontexty výskytu byly např. atraktivní prostředí (JU, UJEP, UK), atraktivní studijní programy (MU, UHK, UPOL), atraktivní CŽV a U3V (UK) či atraktivita univerzity (OU).

Mezinárodní i národní srovnávací žebříčky univerzit jsou velkým fenoménem současnosti a je snahou univerzit umisťovat se v nich co nejlépe. Nejvíce se s ohledem na relativní četnost mezinárodní žebříčky objevovaly v DZ MU, několik výskytů bylo zaznamenáno také v DZ ZČU. Cílem obou těchto univerzit je zlepšovat své postavení v mezinárodních žebříčcích. V DZ UPOL bylo téma srovnávacích žebříčků uvedeno pouze jednou a JU, UHK, UJEP, UK a OU o nich dokonce ve svých dokumentech nepíší vůbec.

Klíčové slovo konkurenceschopnost se vyskytovalo ve všech analyzovaných DZ, nicméně jeho zastoupení nebylo příliš vysoké. Nejvíce se objevovalo v DZ UHK (0,7 ‰). Konkurenceschopnost byla obvykle spojována s uplatnitelností absolventů (JU, UHK, OU), zvyšováním konkurenceschopnosti regionu (UHK, OU, ZČU) či zvyšováním konkurenceschopnosti univerzity v národním i světovém měřítku (MU, UHK, UPOL).

Nad významem nároků trhu práce se zamýšleli ve všech DZ s různou frekvencí. Nejčastěji se toto klíčové spojení objevovalo v DZ UJEP a UHK. Ve většině DZ se jednalo o větší reflektování požadavků trhu ve studijních programech a profilech absolventů, aby byli absolventi dané univerzity pracovníě uplatnitelní. V souvislosti s trhem práce bylo vyhledáváno samostatně i klíčové slovo uplatnitelnost. Nejvíce se uplatnitelností zabýval DZ UHK, zatímco DZ MU a DZ UPOL s tímto tématem vůbec nepracovaly. V ostatních dlouhodobých záměrech se jednalo o spíše méně zastoupenou problematiku.

Klíčové slovo relevance nebylo nalezeno v DZ JU, UK a UPOL, nejvyšší relativní četnost mělo naopak v DZ UJEP, kde je relevance jednou ze sedmi hlavních oblastí strategického záměru. Vyšší relativní výskyt byl také v DZ OU (zapojení relevantních aktérů, relevantní



data jako podklad pro rozhodování) a v DZ MU (především relevance výzkumu), nízký v DZ UHK a ZČU (relevance ve smyslu reflexe společenského vývoje, poznatků a potřeb partnerů je zde však dílčím cílem).

Výrazným tématem v DZ JU a UHK je větší provázanost činností vysokých škol s praxí. JU vytvořila seznam několika nástrojů vedoucích k systémové podpoře spolupráce s praxí, např. spolupráce s firmami a veřejnou sférou, transfer výsledků výzkumu do praxe apod. Nad rámec tohoto seznamu je v DZ JU zmiňováno také provázání výuky s praxí, praktická výuka, praktické moduly, podpora přechodu do praxe po studiu aj. V DZ UHK se objevují podobné kontexty výskytu slova praxe/praktický; píše se zde o spolupráci s praxí, reagování na potřeby praxe, uplatnění v praxi či o transferu do praxe. Užšímu propojení s praxí věnují pozornost také v DZ UJEP, UPOL a ZČU, nejméně často se o praxi píše v DZ UK (pouhé 3 výskyty, tj. 0,25 ‰).

S větší provázaností s praxí souvisí i další klíčové slovo, kterým je aplikace (ve významu uvedení do praxe, nikoli jako software). Zastoupení tohoto klíčového slova bylo v jednotlivých DZ různé. Jen jednou se vyskytovalo v DZ JU, dvakrát pak v DZ UJEP, což vyústilo i ve dvě nejnížší relativní četnosti. Nižší výskyt slova aplikace byl také v DZ UK. Kolem 1 ‰ se pohybovala relativní četnost v DZ MU, UHK, OU a ZČU, nejvyšší relativní zastoupení bylo zjištěno v DZ UPOL, kde se blížilo třem promile.

Podle množství výskytů klíčového slova partneři v jednotlivých DZ lze usuzovat, že si všechny univerzity uvědomují vzrůstající důležitost spolupráce s externími subjekty. Ve všech dlouhodobých záměrech byl podíl výskytu více než 1 ‰, přes 2 ‰ se přehouply JU, UJEP a UPOL.

Přenositelné kompetence (měkké dovednosti, soft skills) byly velmi okrajovým tématem, které se však objevilo téměř ve všech DZ s výjimkou UJEP a UPOL. Nejvíce se přenositelnými dovednostmi zabýval DZ JU, kde bylo nalezeno celkem 12 výskytů (1,2 ‰).

Klíčové slovo region je nerovnoměrně distribuováno mezi jednotlivé DZ. Některé se o regionu zmiňují relativně často (UJEP, OU, ZČU), zatímco jiné DZ téměř vůbec (UK, UPOL). U velkých univerzit s celostátní působností (UK, MU) je nízká úroveň zaměření na region a spolupráci s ním očekávatelná. Překvapivé je, že region ve svém DZ málo uvažuje

i UPOL, která je spíše menší regionální univerzitou. Regionální univerzity vnímají svou roli v regionu jako velmi důležitou, a to jako centra vzdělanosti a instituce, které se angažují při řešení regionálních problémů.

Dalším klíčovým slovem odkazujícím k provázanosti (především výzkumné a tvůrčí činnosti univerzit) s praxí je komercializace výsledků činnosti univerzity, tj. úzká spolupráce s komerční sférou, aplikovaný výzkum apod. Tato oblast je takřka opomíjená ve všech dlouhodobých záměrech s výjimkou UPOL. Pro tuto univerzitu je téma komerčního využití výzkumu klíčové, a odlišuje se tím od ostatních univerzit. Častěji (ale v porovnání s UPOL zanedbatelně) o komerčním využití výsledků výzkumu hovoří také DZ ZČU.

Klíčové slovo podnikání se napříč DZ objevovalo jen zřídka, UHK, OU a UPOL se o něm nezmiňují vůbec. Nejvíce výskytů bylo nalezeno v DZ JU, kde by měl být nabízen studijní modul zaměřený na základy podnikání a zaměstnanci proškolení o možnostech podnikání v oboru. V souvislosti s podnikáním bylo vyhledáváno slovo inkubátor (podpora začínajících firem), které se vyskytovalo pouze v DZ JU a ZČU.

Předposledním klíčovým slovem, které bylo v oblasti relevance vyhledáváno, byly technologie. Toto klíčové slovo se nejvíce vyskytovalo v DZ JU (3,02 %) a MU (2,88 %), naopak nejméně zastoupené bylo v DZ UHK (0,35 %). V ostatních DZ technologie přesáhly 1 % podílu na celkovém počtu slov. Kontext výskytu tohoto slova byly nejčastěji technologicky zaměřené obory, zavádění výzkumných a ICT technologií či transfer technologií. V rámci technologií bylo zvlášť vyhledáváno spojení technologický/ vědecký park, které se vyskytlo v polovině DZ (JU, MU, UK a ZČU).

#### Výzkum, vývoj, inovace

Klíčová slova výzkum i vývoj již byla analyzována v obecné kategorii, proto do této oblasti spadají pouze následující klíčová slova: inovace/ inovativní, projekt, grant. Tabulka č. 15 shrnuje absolutní i relativní četnosti výskytu jednotlivých klíčových slov.

Inovace se objevovaly ve všech dlouhodobých záměrech. Relativně největší podíl získaly v DZ UJEP, kde přesáhly dvě promile. UJEP plánuje inovovat studijní programy a činnosti univerzity a spolupracovat s Inovačním centrem Ústeckého kraje. Přibližně stejnou relativní

četnost výskytu mělo slovo inovace v DZ JU, UHK, UK, OU a ZČU, nejnižší pak v DZ MU a UPOL.

*Tabulka 15 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti výzkum, vývoj, inovace*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Inovace/inovativní	11	8	22	8	16	12	3	38
	1,11	0,82	1,54	2,24	1,36	1,33	0,42	1,50
Projekt	20	17	61	13	41	11	16	79
	2,01	1,75	4,28	3,64	3,47	1,22	2,25	3,12
Grant	8	9	27	1	15	2	1	11
	0,80	0,93	1,90	0,28	1,27	0,22	0,14	0,43

Všechny dlouhodobé záměry obsahovaly klíčové slovo projekt. Nejnižší relativní zastoupení měl projekt v DZ OU (1,22 ‰), nejvyšší pak v DZ UHK (4,28 ‰). Vyšší četnost výskytu byla zjištěna také v DZ UJEP, UK a ZČU, kde ve všech třech případech přesáhla tři promile. Nejčastěji zmiňovanými tématy byly vědecké a výzkumné projekty (mezinárodní, evropské či národní), projekty organizované samotnou univerzitou (např. Dětská univerzita na JU), zařazení projektového přístupu do některých činností univerzity (projektová výuka, projektové řízení) a v neposlední řadě také projektová dokumentace v souvislosti s výstavbou či rekonstrukcí objektů univerzity (UHK, UJEP, ZČU).

Klíčové slovo grant patřilo mezi méně zastoupená slova, jen u dvou univerzit přesáhl relativní výskyt hodnotu 1 ‰, a to u UHK a UK. Obě univerzity si kladou za cíl být aktivnějšími účastníky grantových soutěží a do podávání žádostí zapojit nejen vědecké pracovníky, ale také doktorandy a studenty. Pouhá zmínka (1-2 výskyty) o grantech byla nalezena u tří univerzit – UJEP, OU a UPOL, zbývající univerzity tematiku grantů uváděly častěji.

#### Rozhodování a řízení

Poslední sledovanou oblastí v DZ bylo rozhodování a řízení univerzit. Do této oblasti byla zařazena následující klíčová slova: strategie, poslání, etika/etický, efektivnost/ efektivita, data, transparentnost. Absolutní a relativní četnosti výskytu klíčových slov jsou uvedeny v tabulce č. 16.

Tabulka 16 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti rozhodování a řízení

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Strategie	24	68	48	10	24	47	15	97
	2,41	7,01	3,37	2,80	2,03	5,22	2,11	3,84
Etik/etický	2	3	0	0	2	0	1	1
	0,20	0,31	0	0	0,17	0	0,14	0,04
Efektivnost/vita	31	29	16	13	18	21	24	48
	3,12	2,99	1,12	3,64	1,52	2,33	3,38	1,90
Data	7	12	2	5	1	4	6	15
	0,70	1,24	0,14	1,40	0,08	0,44	0,85	0,59
Transparentnost	7	4	0	6	1	0	1	9
	0,70	0,41	0	1,68	0,08	0	0,14	0,36

Prvním klíčovým slovem byla strategie, která se s různou četností vyskytovala ve všech dlouhodobých záměrech, což bylo očekávatelné vzhledem k tomu, že dlouhodobý záměr je strategickým dokumentem. Nejvyšší relativní četnost byla zaznamenána v DZ MU, následoval DZ OU, naopak nejméně bylo slovo strategie zastoupeno v DZ UPOL. Ve všech dokumentech se slovo strategie vyskytovalo ve vztahu k prioritám, cílům, plánům či dokumentům. Velmi často se objevovala také spojení strategií partneri, strategické obory (např. JU, UK) a výzkumná témata (např. JU, UHK). Dále se v DZ psalo o strategii ve vztahu k zajišťování různých činností univerzity, např. řízení, marketingu (komunikaci) či personální oblasti.

Ačkoli byly zvlášť analyzovány etické kodexy jednotlivých univerzit, bylo i do analýzy DZ zařazeno slovo etika/ etický. Toto klíčové slovo se vyskytovalo velmi zřídka, v DZ UHK, UJEP a OU se dokonce neobjevilo vůbec.

Výrazněji zastoupeným slovem byla efektivnost/ efektivita. Největší důraz na efektivitu byl v DZ UJEP a UPOL, následovaly DZ JU a MU. O něco nižší relativní četnost mělo toto klíčové slovo v ostatních DZ, nikde ale jeho relativní výskyt neklesl pod 1 %. Ve všech DZ byla efektivita zmíněna ve vztahu k financování či investování, v řadě z nich také v souvislosti s řízením či komunikací uvnitř i navenek.

Řízení univerzit by mělo být založené na datech, proto byl sledován i výskyt tohoto slova v DZ. Nejméně se problematice dat a práci s nimi věnovaly ve svých DZ UK (jediný výskyt) a UHK. V porovnání relativních četností bylo datům věnováno nejvíce prostoru v DZ UJEP a MU. Obě tyto univerzity mají sběr a práci s daty jako jeden ze svých strategických cílů. Rozhodování založené na datech je také cílem JU a OU. UPOL data chápe jako prostředek k efektivnějšímu řízení, podobně i ZČU uvádí několik různých způsobů využití dat k vylepšení podpůrných procesů.

Posledním klíčovým slovem v této oblasti byla transparentnost. Toto slovo se nevyskytovalo ve dvou DZ – UHK a OU. Jen jednou se objevilo v DZ UK (transparentnost procesů řízení) a UPOL (transparentní chod administrativy). Nejvyšší relativní četnost výskytu byla v DZ UJEP (transparentní rozhodování a financování), neopominula ji však ani JU (transparentní financování, procesy), MU (transparentnost fungování, transparentní pravidla či systém hodnocení) a ZČU (transparentní jednání, pravidla, aj.).

### **Výroční zprávy o činnosti pro rok 2017**

V této části byly analyzovány výroční zprávy o činnosti jednotlivých univerzit, konkrétně:

- Výroční zpráva o činnosti Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za rok 2017 (JU, 2018).
- Výroční zpráva o činnosti Masarykovy univerzity za rok 2017 (MU, 2018).
- Výroční zpráva o činnosti Univerzity Hradec Králové za rok 2017 (UHK, 2018).
- Výroční zpráva o činnosti Univerzity J. E. Purkyně za rok 2017 (UJEP, 2018b).
- Výroční zpráva o činnosti Univerzity Karlovy za rok 2017 (UK, 2018b).
- Výroční zpráva o činnosti Univerzity Palackého v Olomouci za rok 2017 (UPOL, 2018).
- Výroční zpráva o činnosti Západočeské univerzity v Plzni za rok 2017 (ZČU, 2018).

Výroční zprávy (VZ) byly oproti dlouhodobým záměrům podstatně rozsáhlejší, navíc se jedná spíše o marketingový než strategický materiál (vyhodnocuje uplynulé období, neobrací se tedy do budoucnosti, ale do minulosti), proto byl seznam klíčových slov vybraných pro analýzu zredukován. Ponechána byla nejvíce frekventovaná klíčová slova (viz tabulka č. 17).

Tabulka 17 Klíčová slova vyhledávaná ve výročních zprávách jednotlivých univerzit

Oblast	Klíčová slova
Kultura a klima	Hodnoty, tradice, historie, vize, kultura
Obecná kategorie	Vzdělávání, výzkum, vývoj, výuka, tvůrčí
Zajišťování kvality	Kvalita
Diverzita a dostupnost	Otevřenost, nadání/ nadání/ talent, specifické potřeby/ poruchy učení, celoživotní/ CŽV, studijní neúspěšnost
Internacionalizace	Internacionalizace, zahraniční, mezinárodní
Relevance	Žebříček, praxe/ praktický, partneři, region, komerční využití/ komercializace, technologie, aplikace (do praxe)
Výzkum, vývoj, inovace	Inovace/ inovativní, grant
Rozhodování a řízení	Strategie, etika/etický, efektivnost/efektivita

Ačkoli je zveřejnění výroční zprávy o činnosti vysokých škol povinností stanovenou zákonem, nebyl v případě Ostravské univerzity nalezen dokument splňující příslušné náležitosti. Na úřední desce univerzity je sice zveřejněn dokument s názvem Výroční zpráva Ostravské univerzity 2017, ale obsahuje jen údaje o hospodaření (tj. finanční ukazatele) a značně se odlišuje od výročních zpráv o činnosti ostatních univerzit. Výroční zpráva Ostravské univerzity byla proto vyloučena z analýzy a porovnání.

Tabulka č. 18 uvádí rozsah jednotlivých výročních zpráv. Přes 80 000 slov měly výroční zprávy JU a MU, které byly nejdelší. Nejkratší výroční zprávu měla UJEP s 28 000 slov, druhá nejkratší výroční zpráva patřila UHK a měla přes 39 000 slov. Zbývající tři výroční zprávy měly rozsah okolo 60 000 slov. Rozdíly v rozsahu jednotlivých výročních zpráv byly tedy značné, proto budou výskyty klíčových slov opět uváděny i v relativních četnostech (výskyt klíčového slova/celkový počet slov\*1000).

Tabulka 18 Rozsahy výročních zpráv jednotlivých univerzit

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Počet slov	84 603	86 913	39 868	28 284	62 538	59 521	63 875
Počet znaků bez mezer	522 939	474 690	225 024	172 705	327 934	317 112	351 152

## Kultura a klima

V oblasti kultury a klimatu byla ponechána následující klíčová slova: hodnoty, tradice, historie, vize, kultura. Slova normy, klima a atmosféra měla velmi nízký výskyt, proto byla z podrobnější analýzy vynechána. Četnosti výskytu ponechaných slov uvádí tabulka č. 19.

Tabulka 19 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti kultury a klimatu

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Hodnoty	9	26	0	1	0	0	11
	0,11	0,30	0	0,04	0	0	0,17
Tradice	30	40	5	3	14	10	26
	0,35	0,46	0,13	0,11	0,22	0,17	0,41
Historie	29	28	21	48	33	16	16
	0,34	0,32	0,53	1,70	0,53	0,27	0,25
Vize	19	6	3	3	5	4	6
	0,22	0,07	0,08	0,11	0,08	0,07	0,09
Kultura	3	13	0	0	2	0	3
	0,04	0,15	0	0	0,03	0	0,05

O hodnotách ve svých výročních zprávách psaly čtyři ze sedmi univerzit. S nejvyšší absolutní i relativní četností se toto klíčové slovo vyskytovalo ve VZ MU, kde je jednou ze strategických priorit vnitřní kultura založená na sdílených hodnotách. Hodnoty jsou zde také explicitně uvedeny, což se odráží ve větším výskytu tohoto klíčového slova. Podobně je na tom i JU, která má stanovené své hodnoty a jejím cílem je budovat sdílenou institucionální kulturu. Ve VZ ZČU se o hodnotách píše nesystematicky v rámci podrobnějšího popisu vize

univerzity. Ve VZ UJEP je o hodnotách zmínka jen jednou v rámci vize (UJEP jako nositelka a šířitelka morálních a společenských hodnot).

Druhým klíčovým slovem je tradice, kterou v největší míře obsahovaly VZ MU a ZČU, vyšší relativní četnost výskytů byla nalezena také ve VZ JU. Nejméně pak bylo klíčové slovo tradice zastoupeno ve VZ UHK, UJEP a UPOL.

Významově blízkým klíčovým slovem k tradici je historie, která byla zastoupena o něco více. S nejvyšší relativní četností se toto slovo vyskytovalo ve VZ UJEP, kde dosáhlo hodnoty 1,7 ‰, nicméně to bylo způsobeno především častými odkazy na katedru historie, nikoli na minulost univerzity. Ve VZ UHK a UK, kde byla relativní četnost druhá nejvyšší, bylo několik odkazů k minulosti univerzity, nicméně většina výskytů souvisela s historickými vědami, historickými budovami apod. Obdobně na tom byly i ostatní univerzity, kde byl relativní výskyt slova historie o něco nižší.

Klíčové slovo vize se objevilo ve všech VZ s téměř stejnou absolutní i relativní četností výskytu. Výjimkou byla JU, kde bylo slovo vize zastoupeno přibližně 2-3 krát častěji než v ostatních VZ. Vize univerzity se několikrát objevila v textu VZ a byly k ní vztahovány i některé dílčí cíle.

Slovo kultura (ve smyslu kultury organizace) se vyskytovalo jen ve čtyřech ze sedmi analyzovaných VZ, a to s poměrně nízkou četností výskytu. Výjimkou byla VZ MU, kde se o kultuře psalo celkem třináctkrát a insitucionální kultura byla jednou ze strategických priorit.

#### Obecná kategorie

V obecné kategorii byla ponechána všechna klíčová slova: vzdělávání, výzkum, vývoj, výuka a tvůrčí. Četnosti výskytu těchto slov uvádí tabulka č. 20.

Klíčové slovo vzdělávání bylo hojně zastoupeno ve VZ všech analyzovaných univerzit, ve většině případů se relativní četnost pohybovala okolo 1,5 ‰. Nejvyšší relativní zastoupení tohoto slova bylo ve VZ UJEP, nejnižší pak ve VZ UPOL a UK.

Klíčové slovo výzkum bylo ve všech VZ zastoupeno více než klíčové slovo vzdělávání, výzkum se tedy zdá být v tomto typu dokumentu prioritou. Relativní četnost výskytu slova výzkum se pohybovala okolo 3 ‰ ve VZ JU, MU, UK, UPOL a ZČU. Vyšší relativní četnost výskytu byla zjištěna ve VZ UHK a nejvyšší ve VZ UJEP, kde přesáhla 6 ‰.



Tabulka 20 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v obecné kategorii

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Vzdělávání	144	128	55	60	66	56	94
	1,70	1,47	1,38	2,12	1,06	0,94	1,47
Výzkum	262	309	218	179	191	184	231
	3,10	3,56	5,47	6,33	3,05	3,09	3,62
Vývoj	86	56	31	119	26	46	68
	1,02	0,64	0,78	4,21	0,42	0,77	1,06
Výuka	54	116	36	46	69	25	80
	0,64	1,33	0,90	1,63	1,10	0,42	1,25
Tvůrčí	127	115	47	36	31	44	68
	1,50	1,32	1,18	1,27	0,50	0,74	1,06

Vývoj bylo méně frekventované slovo než předchozí dvě, jeho relativní podíl se pohyboval u většiny VZ pod 1 %. Výjimkou byly VZ JU a ZČU, které tuto hodnotu mírně přesáhly a VZ UJEP, kde bylo slovo vývoj dokonce častější než slovo vzdělávání a tvořilo 4,21 % z celkového počtu slov.

Výskyt klíčového slova výuka byl nejnižší ve VZ UPOL a JU, kolem jednoho promile se pohyboval ve VZ MU, UHK, UK a ZČU. Nejvyšší relativní zastoupení měla výuka ve VZ UJEP.

Posledním klíčovým slovem v obecné kategorii bylo „tvůrčí“. Zastoupení tohoto slova v jednotlivých VZ se řádově příliš nelišilo mezi univerzitami, drobné rozdíly však přesto bylo možné vysledovat. Nejméně frekventované bylo slovo ve VZ UK a UPOL, ve všech ostatních přesáhla relativní četnost výskytu 1 %. Nejvyšší absolutní i relativní výskyt tohoto slova byl zjištěn ve VZ JU.

#### Zajišťování kvality

V oblasti zajišťování kvality zůstalo pro analýzu VZ pouze jediné klíčové slovo, a tím je kvalita. Četnosti výskytu uvádí tabulka č. 21.

Tabulka 21 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti zajišťování kvality

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Kvalita	178	135	64	82	84	65	156
	2,10	1,55	1,61	2,90	1,34	1,09	2,44

Ve všech VZ bylo nalezeno nejméně několik desítek výskytů slova kvalita, jedná se o téma velmi aktuální a významné. Nejmenší relativní četnost měla kvalita ve VZ UPOL (jen málo přes 1 ‰), naopak nejvyšší ve VZ UJEP, kde se blížila 3 ‰. Vysoký důraz na kvalitu kladla ve své VZ také ZČU (2,44 ‰) a JU (2,10 ‰).

#### Diverzita a dostupnost

V kategorii diverzita a dostupnost byla ponechána následující klíčová slova: otevřenost, nadání/ nadaný/ talent, specifické potřeby/ poruchy učení, celoživotní/ CŽV, studijní (ne)úspěšnost. Přestože se jedná o výběr klíčových slov s nejvyššími četnostmi v oblasti diverzita a dostupnost, je jejich zastoupení ve VZ spíše dílčí, viz tabulka č. 22.

Tabulka 22 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti diverzita a dostupnost

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Otevřenost	32	48	12	12	8	18	37
	0,38	0,55	0,30	0,42	0,13	0,30	0,58
Nadání/ nadaný/ talent	27	39	17	14	13	13	48
	0,32	0,45	0,43	0,49	0,21	0,22	0,75
Specifické potřeby/ poruchy učení	41	23	19	16	3	37	23
	0,48	0,26	0,48	0,57	0,05	0,62	0,36
Celoživotní/ CŽV	88	33	13	13	28	25	28
	1,04	0,38	0,33	0,46	0,45	0,42	0,44
Studijní (ne)úspěšnost	16	31	16	17	11	17	62
	0,19	0,36	0,40	0,60	0,18	0,29	0,97

Klíčové slovo otevřenost se nejméně často vyskytovalo ve VZ UK, a to v absolutním i relativním vyjádření. Následující dvojice VZ měly podobné relativní četnosti výskytu: UHK

a UPOL (obě 0,3 ‰), JU a UJEP (0,38 a 0,42 ‰) a MU a ZČU (0,55 a 0,58 ‰). Více než polovina výskytů ve VZ ZČU souvisela s Dny otevřených dveří, ostatní se vztahovaly k otevřenosti univerzity a různých aspektů jejího prostředí. Na MU bylo několik hlavních významových okruhů, v nichž bylo slovo otevřenost používáno. Prvním z nich byla otevřenost studijní nabídky, druhým otevřenost v různých aspektech univerzitního prostředí a třetím otevření ve významu uvedení do provozu.

Klíčová slova vztahující se k nadání a talentu byla shrnuta do jedné položky. Mezi univerzitami byly ve frekvenci užívání těchto slov určité rozdíly. S nejnižší relativní četností byla tato slova zastoupena ve VZ UK a UPOL, následovala VZ JU. Podobná relativní četnost výskytu byla zjištěna ve VZ tří univerzit MU, UHK a UJEP. Uvedená klíčová slova se s nejvyšší absolutní i relativní četností objevovala ve VZ ZČU. Univerzity usilují o získávání talentovaných studentů i zaměstnanců a nabízejí speciální podporu pro jejich rozvoj.

Specifické potřeby a poruchy učení tvoří společnou kategorii, která se celkově ve VZ objevovala s nižší četností, než předchozí klíčová slova zaměřená na nadání a talent. Zcela nejnižší četnost výskytu byla ve VZ UK, nižší byla také ve VZ MU a ZČU. Kolem půl promile se relativní výskyt pohyboval ve VZ JU a UHK, ještě o něco vyšší byl ve VZ UJEP a nejvyšší ve VZ UPOL. Univerzity této skupině studentů nabízejí poradenské a podpůrné služby, které ve svých VZ podrobněji popisují a jejichž působení vyhodnocují.

Klíčové slovo celoživotní vzdělávání (příp. zkratka ČŽV) bylo v podobné míře zastoupeno ve všech VZ s výjimkou VZ JU, kde byla absolutní i relativní četnost tohoto klíčového slova výrazně vyšší (více než dvojnásobná).

Posledním klíčovým spojením byla studijní (ne)úspěšnost, která byla ve všech VZ spíše dílčím tématem a nepřesáhla 1 ‰, nicméně určité rozdíly mezi jednotlivými univerzitami bylo možné vysledovat. Nejnižší relativní četnost výskytu byla zaznamenána ve VZ JU a UK, následovala VZ UPOL s trochu vyšší četností. VZ MU a VZ UHK měly podobný podíl výskytu tohoto klíčového slova a relativní četnost výskytu ve VZ UJEP přesáhla půl promile. Nejvyšší relativní četnost výskytu tematiky studijní (ne)úspěšnosti byla ve VZ ZČU, která obsahovala podrobnou analýzu studijní neúspěšnosti na jednotlivých fakultách univerzity.

## Internacionalizace

Oblast internacionalizace byla sycena třemi klíčovými slovy: internacionalizace, zahraniční a mezinárodní. Tabulka č. 23 uvádí jednak absolutní četnosti výskytu těchto klíčových slov a jednak součet absolutních četností těchto slov a jejich přepočet na relativní četnosti.

*Tabulka 23 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti internacionalizace*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Internacionalizace	35	27	16	11	7	20	18
Zahraniční	220	216	163	79	133	183	118
Mezinárodní	171	183	67	90	133	94	118
Celkem	426	426	246	180	273	297	254
	5,04	4,90	6,17	6,36	4,37	4,99	3,98

Téma internacionalizace, mezinárodní a zahraniční spolupráce je zásadní oblastí VZ s vysokým zastoupením v dokumentech všech univerzit. Nejnižší podíl na celkovém počtu slov měla ZČU, v jejíž VZ činila oblast internacionalizace necelá čtyři promile. Relativně nízké zastoupení měla v součtu výše uvedená klíčová slova také ve VZ UK. Nejvyšší relativní četnost výskytu byla naopak zjištěna ve VZ UJEP a UHK, kde v obou případech přesáhla 6 ‰.

## Relevance

Pro analýzu v oblasti relevance ve VZ byla vybrána klíčová slova: žebříček, praxe/ praktický, partneři, region, komercializace, technologie a aplikace (do praxe). Četnosti výskytu opět uvádí tabulka č. 24.

Prvním klíčovým slovem byl žebříček (porovnávající univerzity podle různých kritérií), přestože nešlo o slovo s velmi frekventovaným výskytem. V analýze bylo ponecháno z toho důvodu, že v četnostech jeho výskytu byly mezi univerzitami značné rozdíly. Zatímco UJEP o srovnávacích žebříčcích ve VZ vůbec nepíše a pro UHK a MU se jedná o marginální téma, je situace zcela opačná ve VZ JU, kde se toto klíčové slovo vyskytlo celkem 46 krát, což vyústilo v relativní četnost přesahující půl promile. Ve VZ zbývajících univerzit se toto klíčové slovo několikrát objevilo, ale s nikterak výraznou frekvencí.

Tabulka 24 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti relevance

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Žebříček	46	3	1	0	10	19	13
	0,54	0,03	0,03	0	0,16	0,32	0,20
Praxe/ praktický	156	101	91	94	31	99	95
	1,84	1,16	2,28	3,32	0,50	1,66	1,49
Partneři	74	119	61	32	63	49	89
	0,87	1,37	1,53	1,13	1,01	0,82	1,39
Region	76	28	30	69	12	30	57
	0,90	0,32	0,75	2,44	0,19	0,50	0,89
Komerční využití/ komercializace	20	20	14	11	13	8	8
	0,24	0,23	0,35	0,39	0,21	0,13	0,13
Technologie	68	71	45	35	32	43	75
	0,80	0,82	1,13	1,24	0,51	0,72	1,17
Aplikace (do praxe)	69	31	38	51	46	51	60
	0,82	0,36	0,95	1,80	0,74	0,86	0,94

Další klíčové slovo byla praxe, která měla nejnížší relativní četnost ve VZ UK. V ostatních VZ byla tato oblast zastoupena nejméně 1 ‰. Nejvyšší relativní četnost výskytu měla praxe ve VZ UJEP, kde přesáhla dokonce tři promile. Na druhém místě byla VZ UHK, kde klíčové slovo praxe činilo 2,28 ‰ z celkového počtu slov VZ. Výskyt ve VZ ostatních univerzit se pohyboval mezi 1-2 ‰.

Klíčové slovo partneři mělo podobné relativní zastoupení napříč VZ jednotlivých univerzit, které se pohybovalo kolem 1 ‰. Mírně pod touto hodnotou se pohybovaly VZ UPOL a JU, výrazněji nad pak VZ UHK. Všechny sledované univerzity si uvědomují význam spolupráce se širokou sítí partnerů.

Zaměření na klíčové slovo region se mezi jednotlivými univerzitami lišilo. Výrazně nejnížší relativní četnost výskytu slova region byla pozorována ve VZ UK a MU, což odpovídá i výsledkům analýzy DZ. Nižší relativní četnost výskytu tohoto klíčového slova byla i ve VZ

UPOL. Nejvyšší relativní výskyt slova region byl zjištěn ve VZ UJEP, kde se blížil 2,5 promile.

Komericializace (komerční využití výsledků výzkumu) bylo spíše okrajovějším tématem, které ale přesto bylo zastoupeno ve všech VZ. Relativně nejvyšší zastoupení mělo toto klíčové slovo ve VZ UHK a UJEP, nejnižší naopak ve VZ UPOL a ZČU. Podobné zastoupení komercializace bylo ve zbývajících třech VZ, kde se pohybovalo kolem 0,2 promile.

Klíčovým slovem s vyšším výskytem byly technologie. U tří VZ - UHK, UJEP a ZČU - překročila relativní četnost výskytu tohoto slova 1 ‰, z toho nejvyšší četnost byla zjištěna ve VZ UJEP. Nejnižší absolutní i relativní výskyt slova technologie byl naopak zjištěn ve VZ UK (0,51 ‰). Relativní četnost v ostatních VZ se pohybovala mezi těmito dvěma hodnotami.

Posledním klíčovým slovem v této oblasti byla aplikace, kde se relativní četnosti výskytu mezi jednotlivými VZ univerzit navzájem lišily. Zatímco nejnižší zastoupení tohoto slova bylo zjištěno ve VZ MU (0,36 ‰), nejvyšší bylo ve VZ UJEP (1,80 ‰). Těsně pod hranici jednoho promile se pohyboval výskyt ve VZ UHK a ZČU (0,95 a 0,94 ‰), o desetinu nižší byl ve VZ JU a UPOL (0,82 a 0,86 ‰) a ještě o jednu desetinu klesl ve VZ UK (0,74 ‰).

#### Výzkum, vývoj, inovace

Výzkum a vývoj byly opět ponechány v obecné kategorii, proto byla v této oblasti analyzována pouze dvě klíčová slova – inovace a grant. Jejich výskyt v absolutní i relativní četnosti uvádí tabulka č. 25.

*Tabulka 25 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti výzkum, vývoj, inovace*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Inovace/tivní	53	32	28	37	40	9	58
	0,63	0,37	0,70	1,31	0,64	0,15	0,91
Grant	30	61	21	73	35	17	16
	0,35	0,70	0,53	2,58	0,56	0,29	0,25

Klíčové slovo inovace se vyskytovalo ve všech VZ, nicméně výrazně nízké zastoupení mělo ve VZ UPOL, a to jak v absolutním, tak v relativním vyjádření. Nižší relativní četnost výskytu mělo slovo inovace také ve VZ MU. Středně častý (v porovnání VZ univerzit) byl výskyt tohoto slova ve VZ JU, UK a UHK (0,63-0,70 ‰). Nejvyšší četnost výskytu měla inovace ve VZ UJEP.

Klíčové slovo grant bylo spíše méně zastoupeno, nejnížší relativní četnost výskytu byla zjištěna ve VZ ZČU, UPOL a JU. Mírně přes půl promile byl relativní výskyt ve VZ UHK a UK. VZ MU měla v tomto klíčovém slově druhou nejvyšší relativní četnost (0,7 ‰) , nicméně na univerzitu s nejvyšší četností – UJEP (2,58 ‰) – výrazně ztrácela.

#### Rozhodování a řízení

V oblasti rozhodování a řízení byla sledována následující tři klíčová slova: strategie, etika/etický a efektivnost/vita. Absolutní i relativní četnosti výskytu shrnuje tabulka č. 26.

*Tabulka 26 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti rozhodování a řízení*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UPOL	ZČU
Strategie	94	73	28	32	62	28	60
	1,11	0,84	0,70	1,13	0,99	0,47	0,94
Etika/ etický	11	25	3	11	9	5	6
	0,13	0,29	0,08	0,39	0,14	0,08	0,09
Efektivnost/vita	29	32	8	13	11	15	18
	0,34	0,37	0,20	0,46	0,18	0,25	0,28

Klíčové slovo strategie bylo nejvíce zastoupeným slovem z této oblasti. Nejnížší relativní četnost byla zjištěna ve VZ UPOL, kde dosahovala 0,47 ‰. Nižší frekventovanost tohoto slova byla také ve VZ UHK. V ostatních výročních zprávách se relativní četnost pohybovala kolem 1 ‰, nejnižší v tomto rozsahu byla VZ MU s 0,84 ‰ a horní hranici tvořila UJEP s 1,13 ‰.

Klíčové slovo etika bylo přes nepříliš vysoké četnosti ponecháno pro analýzu vzhledem k významné vazbě tohoto aspektu s klimatem univerzity. Velmi nízké relativní (i nejnižší absolutní) četnosti byly ve třech VZ – UHK, UPOL a ZČU. O něco vyšší, ale stále nízké

zastoupení měla etika ve VZ JU a UK. Relativně nejčastěji bylo toto klíčové slovo uváděno ve VZ UJEP (11 výskytů ústících v 0,39 ‰) a ve VZ MU (25 výskytů s relativní četností 0,29 ‰).

Posledním klíčovým slovem v oblasti rozhodování a řízení byla efektivnost/vita. Relativní četnost výskytu tohoto slova byla napříč VZ jednotlivých univerzit srovnatelná. Mezi nejnižší (VZ UK – 0,18 ‰) a nejvyšší relativní četností (VZ UJEP – 0,46 ‰) byl rozdíl pouze necelé tři desetiny promile.

### **Etické kodexy**

Požadavek, aby měly vysoké školy vypracovaný a zveřejněný etický kodex pro všechny členy akademické obce i ostatní zaměstnance, je obsažen v nařízení vlády č. 274/2016 Sb. o standardech pro akreditace ve vysokém školství. Jedná se o poměrně nový požadavek, do té doby nebyly vysoké školy povinny tento dokument vytvářet. Existují dva základní dokumenty v českém prostředí, ze kterých etické kodexy univerzit čerpají. Je to za prvé Etický kodex pro akademické pracovníky vysokých škol, schválený na 5. zasedání sněmu Rady vysokých škol 17. května 2007<sup>2</sup> a za druhé Etický kodex výzkumných pracovníků v Akademii věd ČR (AVČR, nedatováno).

Všechny sledované univerzity splňovaly nařízení vlády č. 274/2016 Sb. a měly na svém webu uveřejněn etický kodex. ZČU měla dokonce kodexy dva, Etický kodex ZČU v Plzni (ZČU, 2019b) a Etický kodex pro akademické pracovníky ZČU (ZČU, 2019a), což může být do určité míry matoucí. V druhém z etických kodexů bylo uvedeno, že je totožný se Vzorovým Etickým kodexem pro akademické pracovníky vysokých škol, který se nepodařilo dohledat na webu jeho autora, Rady vysokých škol.

Kromě etických kodexů ZČU byly analyzovány následující etické kodexy:

- Etický kodex Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (JU, 2014).
- Etický kodex akademických a odborných pracovníků MU (MU, 2015b).
- Etický kodex zaměstnanců a studentů Ostravské univerzity (OU, 2018).
- Etický kodex Univerzity Hradec Králové (UHK, 2010).
- Etický kodex Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (UJEP, 2018a).

---

<sup>2</sup> Tento dokument již nelze na webu Rady vysokých škol dohledat, nemohl být proto zahrnut do analýzy.



- Etický kodex (UK, 2018a).
- Etický kodex zaměstnanců a studentů Univerzity Palackého v Olomouci (UPOL, 2017).

Etické kodexy měly různý rozsah, který uvádí tabulka č. 27. Kodex JU měl formát naskenovaného dokumentu, nebylo proto možné zjistit informace o počtu slov a znaků. Svou délkou (necelé tři strany + úvodní strana) však tento kodex odpovídal rozsahu ostatních etických kodexů, hrubým odhadem se mohlo jednat o přibližně 1 000 slov. Nejstručnější etické kodexy měly UJEP a ZČU (verze pro akademické pracovníky), nejpodrobnější naopak UO, jehož délka byla ve srovnání s nejkratšími kodexy více než čtyřnásobná.

*Tabulka 27 Rozsahy etických kodexů jednotlivých univerzit*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	UO	UPOL	ZČU	ZČU (AK)
Počet slov	-	2 689	2 115	899	1 537	4 108	1 559	2 291	869
Počet znaků bez mezer	-	17 344	13 346	5 500	9 154	23 790	9 333	13 767	5 302

Všechny etické kodexy se týkaly zaměstnanců (akademických i ostatních pracovníků). Na studenty se vztahovaly také všechny s výjimkou etického kodexu MU, který byl určen pouze akademickým i odborným pracovníkům a ostatním zaměstnancům, studenti do něj nebyli zahrnuti. Pravidla zaměřená přímo na studenty se explicitně objevovala v etickém kodexu JU, UHK, UJEP, UK, OU a ZČU. Ačkoli UPOL měla etický kodex určený také studentům, nebyla zde žádná pravidla vztahovaná přímo na chování této části akademické obce.

Z hlediska obsahu si byly etické kodexy velmi podobné, zvláště v částech věnovaných vědecké, výzkumné a tvůrčí činnosti, které do značné míry přejímaly ze vzorových dokumentů. Velká podobnost byla také v oblasti obecných zásad a v oblasti pedagogické činnosti a chování akademických pracovníků vůči studentům. Některé etické kodexy obsahovaly části či pravidla, která se v kodexech jiných univerzit neobjevovala. Například v etickém kodexu UK je zaměstnancům v řídicí funkci přisouzena odpovědnost za rozvoj pracoviště, OU se ve svém kodexu přímo vyjadřuje k zásadám chování zaměstnanců v rámci podpůrných činností a MU má zvlášť vyčleněnou část věnovanou vztahu k veřejnosti či správě dat. Na Masarykově univerzitě také funguje unikátní orgán, tzv. Panel pro rovné

příležitosti, který dohlíží na dodržování principů rovnosti a nediskriminace. V šesti etických kodexech – MU, UJEP, UK, OU, UPOL, ZČU - je obsažena část věnovaná základním informacím o etické komisi a odkaz na jednací řád s podrobnějšími informacemi. Kromě toho se dva etické kodexy zmiňují také o existenci etické komise pro výzkum, jedná se o etický kodex MU a OU.

### **Dlouhodobé záměry pedagogických fakult**

Poslední skupinou analyzovaných dokumentů byly dlouhodobé záměry pedagogických fakult jednotlivých univerzit:

- Dlouhodobý záměr do roku 2020 (PF JU, 2015).
- Dlouhodobý záměr Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity 2016–2020 (PF MU, 2015).
- Dlouhodobý záměr Pedagogické fakulty Ostravské univerzity v Ostravě na období 2016–2020 (PF OU, 2015).
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti Pedagogické fakulty Univerzity Hradec Králové na období 2016-2020 (PF UHK, 2015).
- Dlouhodobý záměr PF UJEP na léta 2016–2020 (PF UJEP, 2015).
- Dlouhodobý záměr na období 2016–2020 (PF UK, 2015).
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a tvůrčí činnosti Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci na období 2016-2020 (PF UPOL, 2015).
- Dlouhodobý záměr Fakulty pedagogické ZČU v Plzni na období 2016–2020 (PF ZČU, 2015).

Rozsah dokumentů byl velmi rozdílný – od velmi stručného záměru JU s necelými 2 000 slov až po více než 17 000 slov v DZ PF ZČU. Konkrétní údaje o rozsahu jednotlivých dlouhodobých záměrů uvádí tabulka č. 28.

Vzhledem k další redukci klíčových slov z důvodu nízkého výskytu byly vyčleněny zvlášť pouze oblasti kultury a klimatu a obecná kategorie. Všechna ostatní klíčová slova byla sloučena do jedné tabulky.

Tabulka 28 Rozsahy dlouhodobých záměrů pedagogických fakult

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Počet slov	1 985	4 081	3 470	2 877	13 054	2 195	5 727	17 222
Počet znaků bez mezer	13 201	27 874	22 244	18 999	88 390	14 336	36 925	113 860

## Kultura a klima

V oblasti kultury a klimatu byla ponechána všechna klíčová slova, přestože se řada z nich téměř nevyskytovala nebo se vyskytovala pouze ojediněle, konkrétní četnost výskytu viz tabulka č. 29. Pro přehlednost byly nuly v tabulce vypuštěny a na jejich místech ponechána pouze prázdná pole. Taktéž byl v této oblasti z důvodu nízkých absolutních četností vynechán převod na četnosti relativní.

Tabulka 29 Absolutní četnosti výskytu klíčových slov z oblasti kultura a klima

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Hodnoty		5				1		9
Tradice		1	2	1	3		1	2
Historie		1						6
Poslání		1	2	4	4	1	4	3
Vize				4	4		3	5
Kultura	1	5	3	2	7		6	28
Klima					2			
Atmosféra					1			

O hodnotách se píše pouze v DZ PF MU, OU a ZČU. Zatímco PF MU a ZČU se hlásí k univerzitním hodnotám a sdílají je, uvádí PF OU pouze obecně jako svou funkci ve vztahu ke společnosti šíření hodnot. Klíčové slovo tradice se objevilo v šesti DZ, avšak četnost jeho výskytu byl velmi zřídka (1-3 krát). Nejvíce se tradice vyskytla třikrát v DZ PF UK, a to v kontextu podporování identity fakulty prostřednictvím posilování tradic a tradičních činností. Historie byla zmíněna pouze ve dvou DZ, na MU jednou v kontextu výuky historie pro zahraniční studenty a na ZČU celkem šestkrát, většinou v odkazu na studijní obor.

Klíčové slovo poslání se alespoň jednou vyskytlo ve všech DZ PF s výjimkou PF JU. Některé fakulty své poslání explicitně uvádějí a odkazují k němu (UHK, UJEP, UPOL, ZČU), některé se k němu odkazují bez jeho konkrétního vymezení (MU, UK, OU). Klíčové slovo vize se vyskytovalo v polovině DZ PF. Všechny tyto fakulty svou vizi v DZ explicitně uvádějí a někdy se na ni odkazují i dále v textu. Klíčové slovo kultura se objevilo v sedmi DZ PF, žádný výskyt nebyl nalezen u OU. Nicméně všechny uvedené výskyty se vztahovaly ke kultuře v jiném, než vyhledávaném významu (šlo o kulturní akce, kulturní kompetence apod.), reálně tedy nebyla tematika kultury organizace na úrovni fakult vůbec zastoupena. Klíčová slova klima a atmosféra se vyskytovala pouze v DZ PF UK, ostatní fakulty s těmito termíny nepracovaly. PF UK usiluje o vytváření příznivého klimatu pro akademickou obec a o podporu atmosféry spolupráce.

#### Obecná kategorie

Obecná kategorie byla pro analýzu DZ PF zachována v plném rozsahu. Tabulka č. 30 uvádí kromě absolutních četností také četnosti relativní, které zde budou pro porovnání mezi fakultami významnější.

*Tabulka 30 Absolutní a relativní četnosti výskytu klíčových slov z obecné kategorie*

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Vzdělávání	12	23	17	21	82	8	48	69
	6,05	5,64	4,90	7,30	6,28	3,64	8,38	4,01
Výzkum	6	50	59	15	41	20	68	97
	3,02	12,25	17,00	5,21	3,14	9,11	11,87	5,63
Vývoj	0	4	12	4	1	2	10	13
	0	0,98	3,46	1,39	0,08	0,91	1,75	0,75
Výuka	9	8	7	6	53	5	25	31
	4,53	1,96	2,02	2,09	4,06	2,28	4,37	1,80
Tvůrčí	21	2	4	15	13	2	25	26
	10,58	0,49	1,15	5,21	1,00	0,91	4,37	1,51

Vzdělávání bylo klíčovým slovem s vysokým relativním zastoupením ve všech DZ PF, nicméně jeho zastoupení nebylo rovnoměrné. Nejnižší relativní četnost výskytu byla

zaznamenána v DZ PF OU (3,64 ‰) a druhá nejnižší v DZ PF ZČU (4,01 ‰). Nejvyšší relativní četnost slova vzdělávání byla zjištěna v DZ PF UPOL (8,38 ‰), následoval DZ PF UJEP se 7,3 ‰.

Klíčové slovo výzkum mělo ve většině DZ PF vyšší relativní zastoupení než slovo vzdělávání, opačnou tendenci bylo možné vysledovat v DZ PF JU, UJEP a UK. Rozdíly v relativních četnostech výskytu byly značné. Nejnižší relativní četnosti se pohybovaly kolem 3 ‰ (např. DZ PF JU a UK), nejvyšší činila celých 17 ‰ (DZ PF UHK). Vysoké relativní četnosti klíčového slova výzkum byly zjištěny také v DZ PF MU a UPOL, kde se pohybovaly kolem 12 ‰.

Klíčové slovo vývoj bylo spíše méně časté. V DZ PF JU se nevyskytovalo vůbec, jednou se objevilo v DZ PF UK. U čtyř univerzit, MU, UJEP, OU a ZČU, se relativní četnost výskytu slova vývoj pohybovala kolem 1 ‰. Výrazně nejčastěji bylo toto slovo zastoupeno v DZ PF UHK.

Slovo výuka se vyskytovalo ve všech DZ PF. U pěti z nich činila relativní četnost jeho výskytu přibližně 2 ‰ (MU, UHK, UJEP, OU a ZČU), u zbývajících tří univerzit překročila hranici 4 ‰, výskyt zde byl tedy přibližně dvounásobný.

Poslední klíčové slovo v této oblasti – tvůrčí – bylo v DZ PF zastoupeno velmi nerovnoměrně. Zatímco relativní četnost v DZ PF JU přesáhla 1 ‰, bylo v DZ PF MU zastoupení tohoto klíčového slova pouze necelá půl promile. Relativní četnost ve čtyřech DZ PF se pohybovala kolem 1 ‰ (UHK, UK, OU a ZČU), u zbývajících dvou pedagogických fakult byla četnost vyšší, pro PF UJEP činila 5,21 ‰ a pro PF UPOL 4,37 ‰.

#### Ostatní klíčová slova

Protože zastoupení řady klíčových slov analyzovaných v předchozích dokumentech bylo velmi nízké, byla tato slova z analýzy vyloučena, protože rozdíly mezi pedagogickými fakultami jednotlivých univerzit by byly v řádech desetin či setin promile. Četnosti nejvíce zastoupených klíčových slov shrnuje tabulka č. 31.

Tabulka 31 Absolutní a relativní četnosti výskytu ostatních klíčových slov

	JU	MU	UHK	UJEP	UK	OU	UPOL	ZČU
Kvalita	13	22	35	34	77	10	34	71
	6,55	5,39	10,09	11,82	5,90	4,56	5,94	4,12
Příprava učitelů/ pedagogů	5	8	2	6	20	3	3	27
	2,52	1,96	0,58	2,09	1,53	1,37	0,52	1,57
Otevřenost	4	8	1	2	11	3	6	8
	2,02	1,96	0,29	0,70	0,84	1,37	1,05	0,46
Celoživotní vzdělávání/ CŽV	6	8	6	6	54	4	15	29
	3,02	1,96	1,73	2,09	4,14	1,82	2,62	1,68
Internacionalizace celkem	19	63	41	24	173	17	71	88
	9,57	15,44	11,82	8,34	13,25	7,74	12,40	5,11
Praxe/ praktický	7	14	16	8	15	2	8	36
	3,53	3,43	4,61	2,78	1,15	0,91	1,40	2,09
Partneři	9	8	5	5	7	2	15	14
	4,53	1,96	1,44	1,74	0,54	0,91	2,62	0,81
Region	5	0	9	14	0	5	19	42
	2,52		2,59	4,87		2,28	3,32	2,44
Komerzializace/ komerční využití	0	0	0	0	0	0	9	1
							1,57	0,06
Technologie	0	1	1	2	14	0	16	5
		0,25	0,29	0,70	1,07		2,79	0,29
Inovace	7	3	13	3	1	3	8	4
	3,53	0,74	3,75	1,04	0,08	1,37	1,40	0,23
Strategie	2	9	8	9	4	7	14	38
	1,01	2,21	2,31	3,13	0,31	3,19	2,44	2,21
Efektivnost/vita	9	1	3	9	34	4	13	20
	4,53	0,25	0,86	3,13	2,60	1,82	2,27	1,16

Prvním klíčovým slovem z oblasti zajišťování kvality byla „kvalita“, která byla významným termínem ve všech posuzovaných DZ. Nejnižší četnost zastoupení byla zjištěna v DZ PF ZČU, kde lehce překročila 4 ‰, nejvyšší četnost pak byla téměř třikrát tak velká (11,82 ‰) a vyskytovala se v DZ PF UJEP. Výrazně vysoké zastoupení mělo slovo kvalita také v DZ PF UHK. Zbývající fakulty si byly četnostmi výskytu tohoto slova poměrně blízké, všechny se pohybovaly v rozmezí 4,56 – 6,55 ‰.

Druhým klíčovým slovem z oblasti kvality byla příprava učitelů (pedagogů), která měla v souladu s očekáváním nejvyšší relativní četnosti právě v DZ PF. Mezi fakultami existovaly patrné rozdíly v zastoupení tohoto tématu. Nejméně byla příprava učitelů zastoupena v DZ PF UHK a UPOL, nejvíce v DZ PF JU, kde byl relativní výskyt přibližně pětkrát četnější než u UHK a UPOL. Alespoň 1 ‰ zaujímal tematika přípravy učitelů v DZ PF UK, OU a ZČU, kolem dvou promile pak v DZ PF MU a UJEP.

V oblasti diverzity a dostupnosti byla prvním klíčovým slovem otevřenost. Otevřenost byla nalezena ve všech DZ, jednalo se nicméně o dílčí téma s nižší frekventovaností výskytu. Nejnižší relativní četnost a pouhý jeden výskyt byl zaznamenán v DZ PF UHK, nízkou relativní četnost měla otevřenost také v DZ PF ZČU a u UJEP a UK nepřekročila jedno promile. Lehce přes jedno promile byl relativní výskyt v DZ PF UPOL a OU, kolem dvou promile pak u JU a MU.

Druhým klíčovým spojením v oblasti diverzita a dostupnost bylo celoživotní vzdělávání. CŽV se vyskytovalo ve všech DZ PF. Pro čtyři univerzity – MU, UHK, OU a ZČU se relativní četnost pohybovala pod 2 ‰, UJEP tuto hodnotu lehce přesáhla. Nejvyšší relativní zastoupení mělo CŽV v DZ PF UPOL (2,62 ‰), JU (3,02 ‰) a UK (4,14 ‰).

Kategorie internacionalizace celkem obsahovala součet výskytů pro slova internacionalizace, zahraniční a mezinárodní. Ve všech DZ se jednalo o velmi významné a frekventované téma, hned čtyři univerzity překročily hranici 1 ‰ (MU, UHK, UK a UPOL). Nejvyšší relativní četnost této kategorie byla v DZ PF MU, kde dosáhla více než 1,5 ‰. Nejnižší relativní zastoupení měla tato kategorie naopak v DZ PF ZČU, kde činila pouze 5,11 ‰. Relativní četnosti na ostatních univerzitách pak byly 7,74 ‰ v DZ PF OU, 8,34 ‰ v DZ PF UJEP a 9,57 ‰ v DZ PF JU.

Nejpočetněji zastoupenou oblastí byla oblast relevance s klíčovými slovy praxe, partneři, region, komercializace a technologie. Praxe a praktická orientace byly nejčastěji zmiňované v DZ PF UHK, o více než promile nižší zastoupení pak měly v DZ PF JU a MU. Nejnižší relativní četnost byla zjištěna v DZ PF OU, kde nepřesáhla 1 ‰. Nižší zastoupení mělo toto klíčové slovo také v DZ PF UK a UPOL. V DZ PF ZČU překročila relativní četnost 2 ‰ a v DZ PF UJEP se blížila ke třem promile.

Klíčové slovo partneři se objevilo ve všech analyzovaných DZ. Nejnižší relativní četnost byla zjištěna v DZ PF UK a nižší byla také v DZ PF ZČU a OU. Nejvyšší relativní zastoupení slova partneři bylo pak v DZ PF JU, kde činilo 4,53 ‰, druhé nejvyšší v DZ PF UPOL. Ve zbývajících DZ se hodnota relativní četnosti pohybovala mezi 1,44 – 1,96 ‰.

Region se jako klíčové slovo vyskytoval v šesti DZ z osmi. O regionu se nezmiňoval DZ PF MU a UK. Čtyři pedagogické fakulty, JU, UHK, OU a ZČU, měly velmi podobné relativní četnosti tohoto klíčového slova, a to v rozmezí 2,28 - 2,59 ‰. Vyšší zastoupení slova region bylo zjištěno v DZ PF UPOL a nejvyšší (4,87 ‰) v DZ PF UJEP.

Klíčové slovo komercializace se objevilo jen ve dvou DZ, a z toho v DZ PF ZČU pouze jedenkrát. Nejvyšší absolutní i relativní četnost byla zjištěna v DZ PF UPOL (9 výskytů, 1,57 ‰).

Slovo technologie se vůbec nevyskytovalo v DZ PF JU a OU a velmi nízké četnosti výskytů mělo i v dalších čtyřech DZ PF (MU, UHK, UJEP a ZČU). Výraznější zastoupení přesahující 1 ‰ mělo slovo technologie v DZ PF UK a nejvyšší v DZ PF UPOL, kde se blížilo třem promile.

Jediným klíčovým slovem z oblasti výzkum, vývoj, inovace bylo právě slovo inovace. Toto klíčové slovo se objevilo ve všech DZ. Ve většině z nich však nebyla relativní četnost výskytu tohoto slova nikterak vysoká (0,08 ‰, UK - 1,4 ‰, UPOL). Výrazně vyšší relativní četnosti byly nalezeny v DZ PF JU a UHK, kde v obou případech překročily 3,5 ‰.

Poslední dvě klíčová slova spadají do oblasti rozhodování a řízení. Strategie byla nejméně relativně zastoupena v DZ PF UK, pouhou 1 ‰ pak zaujímala v DZ PF JU. Čtyři fakulty měly velmi podobné relativní zastoupení tohoto klíčového slova. Jednalo se o MU, UHK,



UPOL a ZČU, u kterých se relativní četnost pohybovala od 2,21 ‰ do 2,44 ‰. Relativní četnost výskytu slova strategie přesáhla 3 ‰ v DZ PF UJEP a OU.

Klíčové slovo efektivnost/vita mělo velmi rozdílné zastoupení v jednotlivých DZ. Nejméně se toto slovo objevilo jedenkrát v DZ PF MU. Kolem 1 ‰ se relativní četnost pohybovala v DZ PF UHK a ZČU. Nejvyšší relativní četnost tohoto klíčového slova byla zjištěna v DZ PF JU, kde činila 4,53 ‰. Na druhém místě v frekvencii výskytu se umístila UJEP s 3,13 ‰. Relativní četnosti u zbývajících univerzit byly následující: 2,6 ‰ v DZ PF UK, 2,27 ‰ v DZ PF UPOL a 1,82 ‰ v DZ PF OU.

## **Závěr**

Tato práce se zaměřovala na kulturu a klima vybraných veřejných vysokých škol v České republice, a to v podobě uvedené ve strategických materiálech. Cílem práce bylo analyzovat a porovnat klíčové aspekty strategických materiálů vybraných vysokých škol, které ovlivňují jejich kulturu a klima. Cíl byl naplněn prostřednictvím několika dílčích kroků. Za prvé byly vyhledány nadřazené dokumenty, které určují základní rámec strategických materiálů vysokých škol a podle nich byly stanoveny základní oblasti pro analýzu dokumentů samotných univerzit. V druhém kroku byly analyzovány a porovnávány dlouhodobé záměry, výroční zprávy a další strategické materiály vybraných vysokých škol (např. vize, mise, hodnoty, pokud byly stanovené).

Ve vztahu k typologii organizační kultury vysokých škol podle Tapio et al. (2011) se nedá říci, že by univerzity v současnosti patřily k některému z vyhraněných typů. V dlouhodobých záměrech se však objevovaly dílčí prvky náležející k jednotlivým typům. Například podnikatelské inkubátory či větší rovnost a kolegiálnost mezi studenty a akademickými pracovníky jsou prvky odpovídající kultuře oázy, tlak na efektivitu a uplatnitelnost na trhu práce zase odpovídají kultuře továrny a rozvoj spolupráce s externími partnery a také komercializace výsledků výzkumu náleží ke kultuře tržiště. Jediný typ kultury, který se v dlouhodobých záměrech příliš neobjevoval, byla kultura chrámu.

Podle typologie Kellera a Tvrdeho (2008) se vysoké školy aktuálně pohybují na rozhraní mezi výtahem a pojišťovnou. Vysokoškolské vzdělání není v České republice ještě natolik rozšířené, ale jedním z hlavních strategických cílů je přístup ke vzdělávání rozšířit i na další skupiny populace (např. zdravotně a sociálně znevýhodněné), které měly doposud přístup ztížený. Důraz je také kladen na snižování neúspěšnosti či zachování stejných počtů studentů i při očekávaném demografickém poklesu uchazečů. To vše přispívá k větší masifikaci terciárního vzdělávání a posunu směrem ke kultuře pojišťovny.

Byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1) Jaké oblasti determinující kulturu a klima jsou prioritními oblastmi v nadřazených strategických dokumentech (tj. dokumentech MŠMT)? Jaká klíčová slova sytí tyto oblasti?

V dokumentech MŠMT bylo identifikováno celkem šest prioritních oblastí (příklady klíčových slov jsou uvedeny v závorkách): 1) zajišťování kvality (kvalita, příprava učitelů/pedagogů), 2) diverzita a dostupnost (otevřenost, specifické potřeby, nadání, studijní neúspěšnost), 3) internacionalizace (zahraniční, mezinárodní), 4) relevance (atraktivita, trh práce, partneři, komercializace, aplikace, technologie), 5) výzkum, vývoj a inovace (inovace, grant) a 6) rozhodování a řízení (strategie, efektivita, transparentnost).

2) Jaké prvky kultury a klimatu se explicitně objevují ve strategických materiálech vysokých škol?

Přestože strategické materiály univerzit vycházejí ze společného základu, který je stanoven v legislativě a dokumentech MŠMT, jsou poměrně rozmanité, ať už se jedná o jejich rozsah, propracovanost, dílčí priority a cíle apod. Některé rozdíly jsou patrné již na první pohled, například ve způsobu vymezení vize a v jejím rozsahu. Vizi měly uvedenu všechny zkoumané univerzity, zatímco některé ji dokázaly popsat v jedné rozvitě větě, jiné potřebovaly i několik stran. Obsahově si však byly vize poměrně blízké, nejčastěji se v nich objevovala témata prestiž a atraktivita, provázanost s regionem, kvalitní výzkum, otevřenost a internacionalizace univerzity či její společenské poslání (třetí role). Misi měly stanoveny pouze tři univerzity a ve všech případech úzce souvisela s vizí (shrnovala ji, rozšiřovala či s ní byla propojena). Ve všech dlouhodobých záměrech univerzit se také objevovalo klíčové slovo poslání, které je příbuzné misi a vizi.

Z analýzy vyplynulo, že organizační kultura a klima jsou ve strategických dokumentech vysokých škol poměrně málo zastoupeny explicitně. Z prvků organizační kultury se analyzované dokumenty nejvíce věnovaly hodnotám. O hodnotách ve svých strategických dokumentech psala polovina analyzovaných univerzit, nejčastějšími hodnotami byly profesionalita, odpovědnost, akademická svoboda a autonomie, otevřenost, demokratické hodnoty. Některé dokumenty se pak vyjadřovaly také k normám, které však byly vždy chápány jako vnitřní přepisy, tj. normy formálně stanovené, nikoli jako nepsané principy chování a jednání. Dokumenty vytvořené univerzitami jsou samy o sobě produktem (neboli artefaktem) organizační kultury, která se v nich proto do určité míry odráží, nelze však na základě těchto dokumentů usuzovat na hlubší vrstvy organizační kultury. Polovina dlouhodobých záměrů univerzit se zmiňovala o organizační kultuře jako celku, výjimečná

v tomto ohledu byla Masarykova univerzita, která měla za jeden z prioritních cílů stanovenou vytváření sdílené vnitřní kultury. Jihočeská univerzita pak vyjmenovávala některé aspekty žádoucí organizační kultury, které by měly být podporovány za účelem jejího budování. Tematika organizačního klimatu či atmosféry byla zastoupena jen v některých dokumentech univerzit a i tak se objevovala velmi zřídka. Ve strategických dokumentech se objevovala řada aspektů, které kulturu a klima do značné míry ovlivňují, analýzu těchto dokumentů lze proto považovat za nepřímý způsob nahlížení na kulturu a klima vysokých škol.

3) Jaké jsou obecně trendy v kultuře a klimatu vysokých škol – tj. na jaké aspekty, které kulturu a klima determinují, je reálně ve strategických materiálech univerzit kladen největší důraz?

Ve strategických materiálech univerzit byl kladen největší důraz na následující tři oblasti: kvalitu, internacionalizaci a výzkum. V oblasti kvality byla cílem kvalita ve všech činnostech VŠ a také kvalitní lidská složka (zaměstnanci i studenti). Internacionalizace byla zásadním tématem pro všechny univerzity a objevovala se v souvislosti s internacionalizací prostředí, činností univerzit, podporou mobilit a mezinárodních výzkumných týmů. V obecné rovině převládala téměř u všech univerzit jako nejdůležitější výzkumná činnost, vzdělávání bylo ve většině případů až na druhém místě. Výuka, přestože se jednalo o jednu z prioritních oblastí podle Strategie 2020 (MŠMT, 2015b), nebyla v dokumentech vysokých škol zmiňována tak často. Kromě tří výše uvedených oblastí byla významná také témata praxe a praktického zaměření, spolupráce s partnery a regionem (výjimkou byly MU a UK, které neměly tak úzkou vazbu na region), technologie ve všech činnostech a efektivita využívání zdrojů (především finančních).

4) Co mají univerzity společného a v čem se od sebe navzájem liší?

Univerzity měly stanoveny různé počty strategických priorit, kterými se ve svých strategických dokumentech zabývaly, například u dlouhodobých záměrů se počet priorit pohyboval mezi třemi a jedenácti, což poukazuje na značné rozdíly mezi univerzitami. Dá se říci, že kromě výše uvedených tří nejvýznamnějších oblastí se univerzity mezi sebou značně odlišovaly. Každá z nich kladla důraz na jiné dílčí aspekty ve stanovených oblastech a kombinace těchto priorit byla pro každou univerzitu zcela jedinečná. Není proto na základě této analýzy možné stanovit charakteristiky kultury a klimatu jednotlivých univerzit

v porovnání s ostatními. Sledované oblasti jsou totiž natolik rozmanité, že by každá z univerzit musela mít sestavený komplexní profil.

5) Je možné na základě analýzy vysledovat některé charakteristiky kultury a klimatu jednotlivých vysokých škol? Které to jsou?

Bylo možné povšimnout si některých zvláštností jednotlivých univerzit, kterými se zcela vymykaly. Například výrazným tématem na UPOL byla komercializace výsledků výzkumu v úzké spolupráci s externími partnery. Žádná jiná z univerzit nekladla na tento aspekt svého fungování tak velký důraz. ZČU se zase podrobně zabývala analýzou studijní neúspěšnosti na jednotlivých součástech univerzity a možnostmi jejího snižování. Pro UJEP byl typický velký důraz na provázanost s regionem, spolupráce při řešení lokálních problémů, podpora vzdělanosti v regionu atd. Naopak Masarykova a Karlova univerzita se jakožto velké celostátní univerzity na region příliš nezaměřovaly. Umístění v mezinárodních srovnávacích žebříčcích hrálo významnou roli pro Masarykovu a Jihočeskou univerzitu, zatímco pro ostatní to bylo spíše okrajové téma. Podobnými dílčími zvláštnostmi jednotlivých univerzit by bylo možné pokračovat, pro ilustraci jejich rozmanitosti však postačují výše uvedené příklady.

Provedené šetření má několik limitů. Do analýzy vstupovaly pouze některé strategické dokumenty vysokých škol, čímž mohlo dojít k určitému zkreslení výsledků analýzy. Ve zvolených dokumentech mohla být opomenuta některá významná klíčová slova či jejich synonyma, což mohlo vést k nízkým četnostem výskytu u určitého typu dokumentu či u některé z univerzit. Limitem kvantitativní obsahové analýzy je také nedostatečná provázanost s kontextem, ve kterém se sledovaná klíčová slova vyskytují. V neposlední řadě je také limitem tohoto šetření použití strategických materiálů univerzit jako prostředku pro zjišťování určitých aspektů kultury a klimatu. Strategické dokumenty jsou totiž sice artefakty kultury a do určité míry ji odrážejí, jedná se ale spíše o odraz kultury cílové, žádoucí, než kultury reálně žité na dané univerzitě. Proto by bylo vhodným doplněním realizovat výzkum zaměřený na zjišťování kultury a klimatu přímo na univerzitách.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- AMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada: Expert. ISBN 9788024721774.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 9788024714073.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612390.
- EKVALL, G. a L. RYHAMMAR, 1998. Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity & Innovation Management*, 7, 3, p. 126.
- GARDNER, Susan K., BLACKSTONE, Amy, MCCOY, Shannon K. a Daniela VÉLIZ, 2014. The Effect of State Budget Cuts on the Department Climate. *Academe*, 100, 6.
- GRECMANOVÁ, Helena a Miroslav DOPITA, 2013. *Determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 9788024438085.
- GRECMANOVÁ, Helena, 2004. Vliv prostředí školy na její klima. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html>
- GRECMANOVÁ, Helena, DOPITA, Miroslav, POLÁCHOVÁ VAŠTATKOVÁ, J., SKOPALOVÁ, J., 2012. *Klima školy: soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. Evaluační nástroje. ISBN 978-80-87063-80-4.
- GRECMANOVÁ, Helena, KANTOROVÁ, J., DOPITA, Miroslav, & SKOPALOVÁ, J., 2011. *Identifikace dimenzí k výzkumu percepce klimatu VŠ*. In T. Janík, P. Knecht, & S. Šebestová (Eds.), *Smišený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu* (s. 138–142). Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/grecmanovaetal.pdf>. doi: 10.5817/PdF.P210-CAPV-2012-10
- HANZELKA, Miroslav, 2009. *Řízení školy: 2009: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2009*. Praha: ASPI Wolters Kluwer. Meritum (ASPI). ISBN 9788073574130.
- HLOUŠKOVÁ, Lenka, 2008. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 9788021048133.
- HOFSTEDE, Geert, 2018. *6D model of national culture*. [online], [cit. 11. 2. 2018]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

CHRÁSKA Miroslav, Dana TOMANOVÁ a Drahomíra HOLOUŠOVÁ (ed.), 2003. *Klima současné české školy: Sborník příspěvků z 11. konference ČPdS*. 14.–15. ledna 2003, Olomouc: Česká pedagogická společnost, Brno: Konvoj, spol. s r. o. ISBN 80-7203-064-5.

JEŽEK, Stanislav, ed., 2003. *Psychosociální klima školy I*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie. ISBN 8086633136.

JEŽEK, Stanislav, ed., 2004. *Psychosociální klima školy II*. Brno: MSD. ISBN 8086633292.

JEŽEK, Stanislav, ed., 2005. *Psychosociální klima školy III*. Brno: MSD. ISBN 8086633454.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press: Business books. ISBN 8072262203.

Katedra antropologie FF ZČU, 2014. *Obsahová analýza*. [online], [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/metodologie/obsahova-analyza>

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2006. *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Dizertační práce. Praha. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce doc Dr. Milan Beneš.

KREBER, C., 2006. Setting the context: The climate of university teaching and learning. *New Directions For Higher Education*, 2006, 133, pp. 5-11.

LAZAROVÁ, B., POL, M. a J. TOMANCOVÁ, 2010. *Kapitoly ze školského managementu*. [online], [cit. 15. 3. 2018]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1441/podzim2010/SC4BK\\_MAN1/um/managementA.pdf](https://is.muni.cz/el/1441/podzim2010/SC4BK_MAN1/um/managementA.pdf)

LOUIS, K., HOLDSWORTH, J., ANDERSON, M., a E. CAMPBELL, 2007. Becoming a Scientist: The Effects of Work-Group Size and Organizational Climate. *Journal Of Higher Education*, 78, 3, pp. 311-336.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada: Expert. ISBN 9788024729510.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015a. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020. [online], [cit. 1. 1. 2017]. Dostupné z: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/strategie/dz-rgs-2015-2020.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie/dz-rgs-2015-2020.pdf).

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015b. Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020. [online], [cit. 1. 1. 2018]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/odbor\\_30/Jakub/Ramec\\_rozvoje\\_vysokeho\\_skolstvi\\_do\\_roku\\_2020\\_oficial\\_pdf.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/odbor_30/Jakub/Ramec_rozvoje_vysokeho_skolstvi_do_roku_2020_oficial_pdf.pdf).

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2014. Strategie vzdělávací politiky do roku 2020. [online], [cit. 1. 1. 2018]. Dostupné z: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/strategie-2020\\_web.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf).

MÜLLER, David, Tomáš BUJNA, Jan BLOUDEK a Sláva KUBÁTOVÁ, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management, Sv. 4. ISBN 9788072612659.

Nařízení vlády č. 274/2016 Sb. o standardech pro akreditace ve vysokém školství

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 8020009507.

PAVLICA, Karel, 2000. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-25-4.

PETRŮ PUHROVÁ, B., 2017. *Základy školského managementu a řízení školy: Studijní opora*. 1. vydání. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

PFEIFER, Luděk, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 807169018x.

PRUDKÝ, Libor, Petr PABIAN a Karel ŠIMA, 2010. *České vysoké školství: na cestě od elitního k univerzálnímu vzdělávání 1989-2009*. Praha: Grada: Sociologie. ISBN 9788024730097.

RANDELOVIĆ, K., a S. STOJILJKOVIĆ, 2015. Work climate, basic psychological needs and burnout syndrome of primary school teachers and university professors. *TEME*, r. XXXIX, br. 3, jul - septembar 2015, str. 823-844.

RANIA, N., SIRI, A., BAGNASCO, A., ALEO, G. a L. SASSO, L., 2014. Academic climate, well-being and academic performance in a university degree course. *Journal Of Nursing Management*, 22, 6, pp. 751-760.

REZA ALAVI, H. a R. JAHANDARI, 2005. The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. *Public Personnel Management*, 34, 3, pp. 247-260.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada. 7. vydání. ISBN 8024704951.

ROTHMANN, I. a C. L. COOPER, 2015. *Work and Organizational Psychology (Topics in Applied Psychology)*. Second Edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9781848722200.

ROXÅ, T., MÅRTENSSON, K. a M. ALVETEG, 2011. Understanding and influencing teaching and learning cultures at university: a network approach, *Higher Education*, 62, 1, pp. 99-111.

SENGE, Peter, 1990. *Five Disciplines - The Art and Practise of The Learning Organization*. Doubleday, N.Y., přeložil KOSTROŇ Lubomír, Psychologický ústav FF MU, říjen 1995.



SIMPLICIO, J., 2012. The university culture, *Education*, 133, 2, pp. 336-339.

SMITH, M. K., 2001. Peter Senge and the learning organization. *The encyclopedia of informal education*. [online], [cit. 22. 3. 2019]. Dostupné z: <http://infed.org/mobi/petersenge-and-the-learning-organization>

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ, 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. ISBN 8072610384.

TAPIO, P., KOHL, J., TIKKANEN, S., a S. SALONEN, 2011. University Culture -- Quo Vadis? *Journal Of Transdisciplinary Environmental Studies*, 10, 1, pp. 3-15.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

University of Georgia, ©2012. *What is content analysis?* [online], [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.terry.uga.edu/management/contentanalysis/research/>

University of Missouri – St. Louis, 2004. *An introduction to content analysis*. [online], [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.umsl.edu/~wilmarthp/mrpc-web-resources/content-analysis.pdf>

VILLAMIZAR REYES, M. a D. CASTAÑEDA ZAPATA, 2014. Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal Of Psychological Research*, 7, 2, pp. 64-75.

WEST, M. a H. SMITH, 1998. Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 71, 3, pp. 261-281.

Zákon č. 111/1998 Sb. Zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů

Akademie věd České republiky, nedatováno. *Etický kodex výzkumných pracovníků v Akademii věd ČR*. [online]. Praha: AVČR [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.avcr.cz/cs/o-nas/pravni-predpisy/eticky-kodex-vyzkumnych-pracovniku-v-avcr/>

### **Dokumenty univerzit**

Fakulta pedagogická ZČU v Plzni, 2015. *Dlouhodobý záměr Fakulty pedagogické ZČU v Plzni na období 2016–2020*. [online]. Plzeň: PF ZČU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://fpe.zcu.cz/export/sites/fpe/about/uredni\\_deska/vyznamne\\_dokumenty/DZ\\_2016\\_2020.pdf](https://fpe.zcu.cz/export/sites/fpe/about/uredni_deska/vyznamne_dokumenty/DZ_2016_2020.pdf)

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2014. *Etický kodex Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích*. [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.jcu.cz/o-univerzite/organizacni-struktura/eticka-komise/eticky-kodex-ju/r\\_290\\_eticky\\_kodex.pdf/view](https://www.jcu.cz/o-univerzite/organizacni-struktura/eticka-komise/eticky-kodex-ju/r_290_eticky_kodex.pdf/view)

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2015. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti Jihočeské univerzity*

v *Českých Budějovicích na období 2016-2020*. [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.jcu.cz/o-univerzite/dokumenty/strategic\\_plan/dlouhodoby-zamer-ju-pro-obdobi-2016-2020/dz-ju-2016\\_2020.pdf/view](https://www.jcu.cz/o-univerzite/dokumenty/strategic_plan/dlouhodoby-zamer-ju-pro-obdobi-2016-2020/dz-ju-2016_2020.pdf/view)

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2018. *Výroční zpráva o činnosti Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za rok 2017*. [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.jcu.cz/o-univerzite/dokumenty/annual\\_report/folder.2004-07-15.1863871332/vyrocni-zprava-o-cinnosti-ju-za-rok-2017.pdf/view](https://www.jcu.cz/o-univerzite/dokumenty/annual_report/folder.2004-07-15.1863871332/vyrocni-zprava-o-cinnosti-ju-za-rok-2017.pdf/view)

Masarykova univerzita, 2015a. *Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity na léta 2016-2020*. [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.muni.cz/media/3062392/dlouhodoby\\_zamer\\_mu\\_2016-2020.pdf](https://www.muni.cz/media/3062392/dlouhodoby_zamer_mu_2016-2020.pdf). ISBN 978-80-210-8009-6.

Masarykova univerzita, 2015b. *Etický kodex akademických a odborných pracovníků MU*. [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.muni.cz/o-univerzite/uredni-deska/eticky-kodex-akademickych-a-odbornych-pracovniku-mu>

Masarykova univerzita, 2018. *Výroční zpráva o činnosti Masarykovy univerzity za rok 2017*. [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.muni.cz/media/3082975/mu\\_vzoc\\_2017\\_cz.pdf](https://www.muni.cz/media/3082975/mu_vzoc_2017_cz.pdf). ISBN 978-80-210-8978-5.

Ostravská univerzita, 2015. *Dlouhodobý záměr 2016-2020: Strategie rozvoje Ostravské univerzity*. [online]. Ostrava: OU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/rektorat/dz/dzou-2016-2020.pdf>

Ostravská univerzita, 2018. *Etický kodex zaměstnanců a studentů Ostravské univerzity*. [online]. Ostrava: OU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/osu/eticky-kodex.pdf>

Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2015. *Dlouhodobý záměr do roku 2020*. [online]. České Budějovice: PF JU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.pf.jcu.cz/download/Dlouhodoby\\_zamer\\_do\\_roku\\_2020.pdf](https://www.pf.jcu.cz/download/Dlouhodoby_zamer_do_roku_2020.pdf)

Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity, 2015. *Dlouhodobý záměr Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity 2016–2020*. [online]. Brno: PF MU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/ped/VPAN/zamer/Dlouhodoby\\_zamer\\_PdF\\_MU\\_2016-2020.pdf](https://is.muni.cz/do/ped/VPAN/zamer/Dlouhodoby_zamer_PdF_MU_2016-2020.pdf)

Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, 2015. *Dlouhodobý záměr Pedagogické fakulty Ostravské univerzity v Ostravě na období 2016–2020*. [online]. Ostrava: PF OU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/pdf/dz/dz2016-2020.pdf>

Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2015. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti Pedagogické fakulty Univerzity Hradec Králové na období 2016-2020*. [online]. Hradec Králové: PF UHK [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/file/edee/pedagogicka->

fakulta/pdf/uredni-deska/dlouhodoby-zamer/dlouhodoby-zamer-pedagogicke-fakulty-uhk-na-obdobi-2016-2020.pdf

Pedagogická fakulta Univerzity J. E. Purkyně, 2015. *Dlouhodobý záměr PF UJEP na léta 2016–2020*. [online]. Ústí nad Labem: PF UJEP [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.pf.ujep.cz/wp-content/uploads/2018/09/DZ\\_PF\\_UJEP\\_2016-2020.pdf](https://www.pf.ujep.cz/wp-content/uploads/2018/09/DZ_PF_UJEP_2016-2020.pdf)

Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2015. *Dlouhodobý záměr na období 2016–2020*. [online]. Praha: PF UK [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://pdf.cuni.cz/PEDF-786-version1-pedf\\_279\\_version1\\_dlouhodoby\\_z.pdf](https://pdf.cuni.cz/PEDF-786-version1-pedf_279_version1_dlouhodoby_z.pdf)

Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2015. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a tvůrčí činnosti Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci na období 2016-2020*. [online]. Olomouc: PF UPOL [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [http://old.pdf.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/PdF/prov-normy-dekana/2016/SZ\\_PdF\\_2016-2020.pdf](http://old.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/prov-normy-dekana/2016/SZ_PdF_2016-2020.pdf)

Univerzita Hradec Králové, 2010. *Etický kodex Univerzity Hradec Králové*. [online]. Hradec Králové: UHK [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/file/edee/univerzita-hradec-kralove/uhk/uredni-deska/vnitni-predpisy-a-ridici-akty/ridici-akty/rektor/dalsi-ridici-akty/eticky-kodex-uhk.pdf>

Univerzita Hradec Králové, 2015. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti Univerzity Hradec Králové na období 2016-2020*. [online]. Hradec Králové: UHK [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/file/edee/univerzita-hradec-kralove/uhk/uredni-deska/verejne-informace/dlouhodoby-zamer/12-dlouhodoby-zamer-uhk-pro-obdobi-2016-2020-schvaleno-akademickym-senatem-uhk-7.-rijna-2015.pdf>

Univerzita Hradec Králové, 2018. *Výroční zpráva o činnosti Univerzity Hradec Králové za rok 2017*. [online]. Hradec Králové: UHK [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/file/edee/univerzita-hradec-kralove/uhk/uredni-deska/verejne-informace/vyrocní-zpravy/2017/vyrocní-zprava-o-cinnosti-uhk-za-rok-2017.pdf>

Univerzita J. E. Purkyně, 2015. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti Univerzity Jana Evangelisty Purkyně na léta 2016-2020*. [online]. Ústí nad Labem: UJEP [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.ujep.cz/wp-content/uploads/2016/11/DZ\\_UJEP\\_2016-2020\\_FINAL.pdf](https://www.ujep.cz/wp-content/uploads/2016/11/DZ_UJEP_2016-2020_FINAL.pdf)

Univerzita J. E. Purkyně, 2018a. *Etický kodex Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem*. [online]. Ústí nad Labem: UJEP [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.ujep.cz/wp-content/uploads/2018/04/20180403\\_Eticky\\_kodex\\_UJEP.docx](https://www.ujep.cz/wp-content/uploads/2018/04/20180403_Eticky_kodex_UJEP.docx)

Univerzita J. E. Purkyně, 2018b. *Výroční zpráva o činnosti Univerzity J. E. Purkyně za rok 2017*. [online]. Ústí nad Labem: UJEP [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.ujep.cz/wp-content/uploads/2018/07/VZC-2017\\_Text.pdf](https://www.ujep.cz/wp-content/uploads/2018/07/VZC-2017_Text.pdf)

Univerzita Karlova, 2015. *Dlouhodobý – strategický záměr Univerzity Karlovy 2016-2020*. [online]. Praha: UK [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://cuni.cz/UK-6912-version1-dlouhodoby\\_zamer\\_uk\\_2016\\_2020.pdf](https://cuni.cz/UK-6912-version1-dlouhodoby_zamer_uk_2016_2020.pdf)

Univerzita Karlova, 2018a. *Etický kodex*. [online]. Praha: UK [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://cuni.cz/UK-9490.html>

Univerzita Karlova, 2018b. *Výroční zpráva o činnosti Univerzity Karlovy za rok 2017*. [online]. Praha: UK [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://cuni.cz/UK-8533-version1-vzc\\_2017\\_web.pdf](https://cuni.cz/UK-8533-version1-vzc_2017_web.pdf). ISBN 978-80-87489-16-1 (pdf).

Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. *Dlouhodobý záměr Univerzity Palackého na období 2016-2020*. [online]. Olomouc: UPOL [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://files.upol.cz/sites/pub/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc={1F306395-E410-43C9-9AC5-3960B1B61957}&file=strategicky\\_zamer\\_2016-2020.pdf&action=default](https://files.upol.cz/sites/pub/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc={1F306395-E410-43C9-9AC5-3960B1B61957}&file=strategicky_zamer_2016-2020.pdf&action=default)

Univerzita Palackého v Olomouci, 2017. *Etický kodex zaměstnanců a studentů Univerzity Palackého v Olomouci*. [online]. Olomouc: UPOL [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.upol.cz/fileadmin/userdata/UP/uredni-deska/zakladni\\_dokumenty/Etický\\_kodex\\_2017.pdf](https://www.upol.cz/fileadmin/userdata/UP/uredni-deska/zakladni_dokumenty/Etický_kodex_2017.pdf)

Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. *Výroční zpráva o činnosti Univerzity Palackého v Olomouci za rok 2017*. [online]. Olomouc: UPOL [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: [https://files.upol.cz/sites/pub/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc={F7AD09EA-DA5C-4C7E-96C6-815348B3EC35}&file=VZ\\_cinnost\\_2017.pdf&action=default](https://files.upol.cz/sites/pub/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc={F7AD09EA-DA5C-4C7E-96C6-815348B3EC35}&file=VZ_cinnost_2017.pdf&action=default)

Západočeská univerzita v Plzni, 2015. *Dlouhodobý záměr Západočeské univerzity v Plzni na období 2016-2020*. [online]. Plzeň: ZČU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.zcu.cz/rest/cmism/document/workspace://SpacesStore/41aefc73-b3de-4a7d-bb06-cd8b2edf823d;1.0/content>

Západočeská univerzita v Plzni, 2018. *Výroční zpráva o činnosti Západočeské univerzity v Plzni za rok 2017*. [online]. Plzeň: ZČU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.zcu.cz/rest/cmism/document/workspace://SpacesStore/06d36557-efef-41bc-8f86-93b040dc68b3;1.0/content>

Západočeská univerzita v Plzni, 2019a. *Etický kodex pro akademické pracovníky ZČU*. [online]. Plzeň: ZČU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://old.zcu.cz/export/sites/zcu/about/vyznamne-dokumenty/kodex.pdf>

Západočeská univerzita v Plzni, 2019b. *Etický kodex Západočeské univerzity v Plzni*. [online]. Plzeň: ZČU [cit. 12. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.zcu.cz/rest/cmism/document/workspace://SpacesStore/543b1541-3680-4e66-ad5e-a0db59174299;1.1/content>

## Seznam tabulek

- Tabulka 1 Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho
- Tabulka 2 Typologie organizační kultury podle Fonse Trompenaarse
- Tabulka 3 Rozdíly mezi tradiční a novodobou akademickou kulturou
- Tabulka 4 Typologie univerzitní kultury: chrám, továrna, oáza, tržiště
- Tabulka 5 Sledované oblasti a příslušná klíčová slova
- Tabulka 6 Dostupné strategické materiály vybraných univerzit
- Tabulka 7 Rozsahy dlouhodobých záměrů jednotlivých univerzit
- Tabulka 8 Strategické priority jednotlivých univerzit
- Tabulka 9 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti kultury a klimatu
- Tabulka 10 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v obecné kategorii
- Tabulka 11 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti zajišťování kvality
- Tabulka 12 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti diverzita a dostupnost
- Tabulka 13 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti internacionalizace
- Tabulka 14 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti relevance
- Tabulka 15 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti výzkum, vývoj, inovace
- Tabulka 16 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti rozhodování a řízení
- Tabulka 17 Klíčová slova vyhledávaná ve výročních zprávách jednotlivých univerzit
- Tabulka 18 Rozsahy výročních zpráv jednotlivých univerzit
- Tabulka 19 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti kultury a klimatu
- Tabulka 20 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v obecné kategorii
- Tabulka 21 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti zajišťování kvality
- Tabulka 22 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti diverzita a dostupnost
- Tabulka 23 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti internacionalizace
- Tabulka 24 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti relevance
- Tabulka 25 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti výzkum, vývoj, inovace
- Tabulka 26 Absolutní a relativní četnosti klíčových slov v oblasti rozhodování a řízení
- Tabulka 27 Rozsahy etických kodexů jednotlivých univerzit
- Tabulka 28 Rozsahy dlouhodobých záměrů pedagogických fakult
- Tabulka 29 Absolutní četnosti výskytu klíčových slov z oblasti kultura a klima

Tabulka 30 Absolutní a relativní četnosti výskytu klíčových slov z obecné kategorie

Tabulka 31 Absolutní a relativní četnosti výskytu ostatních klíčových slov